

# SUBSTANSSIOSAAMINEN SOSIAALITYÖN JOHTAMISESSA

Terveysosiaalityöntekijöiden näkemyksiä  
tämänhetkisestä sosiaalityön asiantuntija- ja  
ammattiosaamisesta ja sen saamasta merkityksestä  
sosiaalityön johtamisessa

Tiina Luotonen

Helsingin yliopisto

Valtiotieteellinen tiedekunta

Sosiaalityö

Pro gradu -tutkielma

Lokakuu 2018



HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos – Institution – Department
Tekijä – Författare – Author Tiina Luotonen		
Työn nimi – Arbetets titel – Title Substanssiosaaminen sosiaalityön johtamisessa. Terveysosiaalityöntekijöiden näkemyksiä tämänhetkisestä sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisesta ja sen saamasta merkityksestä sosiaalityön johtamisessa.		
Oppiaine – Läroämne – Subject Sosiaalityö		
Työn laji – Arbetets art – Level Pro gradu	Aika – Datum – Month and year Lokakuu 2018	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 96 + liitteet
<p>Tiivistelmä – Referat – Abstract</p> <p>Tutkielma keskittyy sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamiseen sosiaalityön johtamisen yhteydessä. Tavoitteena on selvittää, millaisena sosiaalialan johtajien tämänhetkinen substanssiosaaminen ja sen merkitys näyttäytyy terveysosiaalityön parissa työskentelevien ja työskennelleiden johtavien ja johdettavien sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta. Sekä sosiaalityön pätevyysvaatimuksiin liittyvä ajankohtainen keskustelu että tutkielman sijoittuminen ajallisesti sosiaali- ja terveyspalvelujen rakennuudistusta edeltävään vaiheeseen ovat herättäneet mielenkiinnon kyseisen aihealueen tutkimiseen. Tutkimuksen teoreettisen viitekehys muodostuu aiemmasta aiheesta sivuavasta tutkimuksesta.</p> <p>Kyseessä on pääsääntöisesti tutkimusaihetta laadullisesti lähestyvä tutkimus, jonka aineisto on hankittu sähköisellä kyselylomakkeella keräten ajalla 27.5. –30.6.2018. Analysoitavan aineiston koko oli 54 vastausta. Analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia avointen kysymysten ja kuvailevaa tilastollista analyysia määrällisessä muodossa olevien kysymysten kohdalla.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kaikilla sosiaalityötä johtavilla henkilöillä ei ole sosiaalityöntekijän pätevyyttä. Johtajina toimii sekä sosiaalialan että terveydenhuoltoalan koulutuksen suorittaneita henkilöitä. Sosiaalityön ammatillinen ja hallinnollinen johtaminen saattaa olla eriytetty eri johtajille terveydenhuollon toimintaympäristössä, jolloin sosiaalityön ammatilliselle johtamiselle lainsäädännöllä asetetut vaatimukset täyttyvät.</p> <p>Sosiaalityöntekijöiden näkemys sosiaalityön johtajien substanssiosaamisen laadusta vaihtelee korkealaatuisesta heikkoon tai jopa olemattomaan. Substanssiosaamisessa ilmenneet puutteet ja kehittämiskohdat ilmenevät joko täydellisenä sosiaalityön asiantuntijaosaamisen puutteena, puutteina sosiaalityön yleisen asiantuntijaosaamisen osa-alueilla tai erityis- ja toimialakohtaisen osaamisen alueilla.</p> <p>Sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisella on sosiaalityön johtamisessa merkitystä johdettavien ja johtavien sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta niin johtajan toimintakyvyn ja johtamisen sisällön, alaisten kokemusten kuin sosiaalityön tarjoamien palvelujen laadun kannalta. Substanssiosaamisella on positiivinen merkitys sosiaalityön johtamisessa ammatillisen tuen, osaamisen johtamisen, sosiaalityön asiantuntijuuden sisällöllisen määrittelyn ja aseman turvaamisen, toiminnan johtamisen, työhyvinvoinnin sekä johtajan ja johdettavan välisen suhteen laadun kannalta. Sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisen saama merkitys ja johtajaan kohdistuvat odotukset vaihtelevat riippuen johtajan asemasta ja siitä, onko kyse ammatillisesta vai hallinnollisesta johtamisesta.</p> <p>Aineiston avulla päädytään tulokseen, että sosiaalityöntekijöiden näkemykset ja kokemukset substanssiosaamisen merkityksestä poikkeavat vastaajakohdaisesti. Osalle sosiaalityöntekijöistä substanssiosaamisen merkitys sosiaalityön johtamisessa on ensisijainen suhteessa yleiseen johtamisosaamiseen, kun taas osa arvostaa substanssiosaamista enemmän johtajan yleisiä johtamistaitoja tai muita johtajan ominaisuuksia.</p> <p>Substanssiosaaminen antaa valmiuksia sekä ihmisten että toiminnan johtamiseen sosiaalityössä, muttei välttämättä yksistään ole riittävä tae johtamisen onnistumisesta. Substanssiosaamisen merkitys tulisi huomioida sosiaalityön johtamisessa entistä paremmin otettaessa huomioon sen potentiaali sosiaalityön johtamista rikastuttavana tekijänä.</p> <p>Avainsanat – Nyckelord – Keywords Sosiaalityön johtaminen, sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaaminen, substanssiosaaminen, sosiaalityön asiantuntijuus, terveysosiaalityö</p>		

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	1
2 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	5
2.1 Lainsäädännön asettamat vaatimukset sosiaalityön johtamiselle.....	5
2.2 Terveys- ja sosiaalityö .....	7
3 SOSIAALITYÖN SUBSTANSSIOSAAMINEN JA JOHTAMINEN .....	10
3.1 Sosiaalityön substanssiosaaminen .....	10
3.1.1 Koulutuksen ja kokemuksen kautta syntyvä osaaminen .....	11
3.1.2 Ammatillinen tieto, taito ja etiikka .....	13
3.1.3 Sosiaalisen asiantuntijana toimiminen.....	17
3.2 Sosiaalityön johtaminen .....	17
3.3 Substanssiosaaminen sosiaalityön johtamisessa .....	21
3.3.1 Johtajan osaaminen .....	22
3.3.2 Johtamisen oikeutus.....	26
3.3.3 Johtajaan kohdistuvat odotukset .....	27
3.3.4 Henkilöstön johtaminen ja työhyvinvointi .....	28
3.3.5 Asiakas- ja asiantuntijatyön johtaminen .....	30
4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	31
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS: AINEISTONKERUU, ANALYYSI JA EETTINEN NÄKÖKULMA .....	33
5.1 Miten johtaminen tässä tutkimuksessa ymmärretään .....	33
5.2 Kohderyhmä ja aineistonkeruu.....	34
5.3 Aineisto ja analyysi .....	40
5.4 Tutkimuksen eettinen näkökulma .....	44
6 TULOKSET .....	47
6.1 Vastaajien taustatiedot.....	47
6.2. Osaaminen .....	52
6.3 Odotukset.....	60
6.4 Oikeutus.....	65
6.5 Henkilöstön johtaminen ja työhyvinvointi .....	71
6.6 Asiakas- ja asiantuntijatyön johtaminen.....	76
6.7 Yhteenveto tuloksista .....	79
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	85
7.1 Sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaaminen sosiaalityön johtamisessa.....	85

7.2 Tutkimuksen arviointi .....	91
7.3 Lopuksi.....	94
LÄHTEET.....	97
LIITTEET .....	103
Liite 1: Saatekirje .....	103
Liite 2: Kyselylomake.....	104
Liite 3. Vastaajien taustatiedot taulukoituna.....	V
Liite 4. Osaaminen-osion tulokset taulukoituna .....	VI
Liite 5. Odotukset-osion tulokset taulukoituna .....	X
Liite 6. Oikeutus-osion tulokset taulukoituna .....	XII
Liite 7. Henkilöstön ja työhyvinvoinnin johtaminen-osion tulokset taulukoituna.....	XIV
Liite 8. Asiakastyön ja asiantuntijoiden johtaminen-osion tulokset taulukoituna. ....	XVI
Liite 9. Esimerkki avovastausten sisällönanalyysin myötä syntyneestä luokituksesta.....	XVIII

## 1 JOHDANTO

Viime aikoina sosiaalisessa mediassa on aika ajoin käyty aktiivista keskustelua sosiaalialan pätevyysvaatimuksista ja tässä keskustelussa on sivuttu myös sosiaalityön johtamista. Tämä keskustelu on herättänyt mielenkiintoni sosiaalityön substanssiosaamisen merkityksen tutkimiseen sosiaalityön johtamisessa. Sosiaalityön substanssiosaaminen ymmärretään tässä tutkimuksessa sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisena. Käsitettä käytetään tutkimusraportissa sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisen synonyminä.

Johtamiseen ja johtajan osaamiseen liittyvien valmiuksien osalta pätevyys- ja osaamisvaateita koskettava keskustelu on ollut kokonaisuutena tarkastellen melko vähäistä (Niiranen 2004, 231), joskin viime vuosien saatossa lisääntyvää. Pätevyysvaatimukset koskevat rivityöntekijöiden lisäksi myös sosiaalityön johtoa. Laissa sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (L317/2015, § 9) mainitaan sosiaalityöntekijän erityinen velvollisuus vastata sosiaalityön ammatillisesta johtamisesta sekä yksilöiden, perheiden ja yhteisöjen sosiaalisen tuen ja palvelujen tarpeeseen vastaavasta sosiaalityön asiakas- ja asiantuntijatyöstä. Näihin velvollisuuksiin lukeutuu myös vastuu sosiaalityön vaikutusten seurannasta ja arvioinnista.

Alan kirjallisuudessa on esitetty näkemyksiä siitä, kuinka sosiaalityön johtamisessa tul- laan usein soveltaneeksi yritys- ja jopa puolustusvoimain maailmasta tuttuja periaatteita (Peters 2018, 31–32) ja kuinka sosiaalityön johtamisasemat saattavat täyttyä melko usein- kin muiden ammattialojen edustajista varta vasten sosiaalityön johtamiseen ja alan am- mattiosaamiseen koulutettujen sosiaalityöntekijöiden sijasta (Perlmutter 2006, 3). Yritys- maailmasta tuttujen johtamisperiaatteiden soveltaminen muodostuu sosiaalityön johtami- sen yhteydessä lähtökohtaisesti ongelmalliseksi jo siksi, että ne kannustavat usein yhteis- työn sijaan kilpailuun. Niiden arvomaailma myös eroaa sosiaalityön arvoista kysynnän ja tarjonnan lakien erotessa alojen välillä. Sosiaalityössä tunneilmapiiri usein myös eroaa suhteessa yritysmaailman todellisuuteen ja tunneilmaisun hyväksyminen voidaan nähdä kuuluvan olennaiseksi osaksi sosiaalityön johtajan arkea. (Peters 2018, 32, 39, 42.)

Toisaalta sosiaalityön johdon koostuessa muiden ammattialojen edustajista, saattaa sosiaalityön rooli ja asema organisaatiossa näyttäytyä alisteisena. Olemassa olevan hierarkisen rakenteen sisäistäminen voi jopa johtaa itsensä aliarvioimiseen asiantuntijana. (Geissler-Piltz 2011, 16.) Tällaisessakin tilanteessa sosiaalityöntekijät ovat vastuussa isäntäorganisaationsa ohella myös omille ammatillisille standardeilleen, jatkuvalla ammatilliselle kehitykselle ja laajemmin omalle ammattialalleen (Hudson 2015, 98).

Johtamisosaaminen on uusimmissa sosiaalityön koulutuksen tuottamien osaamisalueiden kuvauksissa mainittu yhtenä keskeisenä osaamisalueena (esim. Lähtinen ym. 2017, 14–15). Johtamiseen liittyvä osaaminen on osa alan substanssiosaamista yhtä lailla kuin alan substanssiosaaminen on osa alan johtamista. Tämä ajatus on ollut mielessäni tutkielmaa kirjoittaessani ja omalta osaltaan ohjannut aineiston perustuvia tulkintojani aihealueesta. Tutkielmani lähtökohtana on myös ajatus siitä, kuinka toimialakohtaisista eroista riippumatta kaikkia sosiaalityöntekijöitä yhdistää tiettyjen ammatillisten ydinosaamisalueiden hallinta.

Tutkielmani empiirisen osan tavoitteena on tuottaa sosiaalityön asiantuntijoiden näkökulmaan perustuvaa kokempohjaista tietoa tämänhetkisestä sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisesta ja sen merkityksestä sosiaalityön johtamisessa. Sekä johdettavien että johtajien näkökulman huomioivaa sosiaalityön johtamisen tutkimusta ei juurikaan ole Suomessa tehty (esim. Pekkarinen 2010). Sosiaalityön johtamiseen liittyvien odotusten on myös esitetty kaipaavan selventämistä, mikä omalta osaltaan voisi myös auttaa sosiaalityön johtamisen määrittelyn yhtenäistämistä (Lawler 2007, 123).

Kun huomioidaan sekä sosiaalityössä, sen johtamisessa ja toimintaympäristössä tapahtumassa olevat muutokset, on tutkielman ajankohta mitä otollisin. Tutkielman laadintahetkellä sosiaali- ja terveydenhuolto ovat merkittävän rakenteellisen muutoksen edessä, mikä tarkoittaa käytännössä sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuun siirtymistä kunnilta itsehallinnollisille maakunnille ja rahoitusvastuun siirtymistä tässä yhteydessä kunnalta valtiolle. Uudistus tarkoittaa myös sosiaali- ja terveydenhuollon integroimista yhteisen rahoituksen ja organisaation piiriin ja terveydenhuollon kohdalla erikoissairanhoidon ja perusterveydenhuollon yhdistämistä yhdeksi kokonaisuudeksi. (Haavisto & Kananoja 2017, 144, 151.) Johtamisen asettuessa muutoksen keskiöön, näyttäytyy tämän muutosta edeltävän toimintaympäristön analysointi merkityksellisenä (Pakarinen & Kananoja 2017, 476). Erityisesti sosiaalityöhön liittyvää tiedontuotantoa on pidetty tärkeänä,

jottei hyvinvointipalvelujen kehitys vääristyisi. (Laine 2014, 22–31). Tutkielma ja sen sisältämä pienimuotoinen analyysi paikantuvat ajallisesti juuri tähän sote- ja maakunta-uudistusta edeltävään vaiheeseen.

Koska varmuutta siitä, miten sosiaalityön asiantuntijapalveluiden johtaminen tullaan jatkossa organisoimaan, ja millaisena sosiaalityön asiantuntijuuden merkitys ja rooli nähdään, ei tällä hetkellä ole, on tutkimusaihe uudistukseen liittyvän keskustelun näkökulmasta ajankohtainen. Sosiaalityön asiantuntija-aseman näkökulmasta ehkä yksi ratkaisevimmista kysymyksistä on, tuoko sosiaali- ja terveydenhuollon integraatio mukanaan haasteita vai mahdollisuuksia sosiaalityön johtamiseen. Ja vielä tarkemmin ottaen, onnistuvatko sosiaalityöntekijät turvaamaan asemansa johtavissa asemissa myös muutoksen jälkeen vai siirtyykö sosiaalityön ala alisteiseen asemaan muunnellussa terveydenhuollon ympäristössä, jossa lääketieteellinen ja terveydenhuollollinen näkökulma dominoivat. (Ks. Sullivan 2016, 559.) Sosiaalityöntekijän ammattinimikettä ei ole virallistettu terveydenhuollon ammatiksi, minkä on tulkittu johtavan pahimmillaan alan erityisosaamisen laiminlyöntiin tai sosiaalityön merkityksen aliarviointiin (Laine 2014, 30).

Terveydenhuollon ja sosiaalihuollon ammattien välinen tietopohja, osaamisvaatimukset ja ammatilliset kulttuurit eroavat toisistaan, eikä näin ollen uudistuksessa nähdä olevankaan kyse ammatillisen tietopohjan ja osaamisen yhdenmukaistamisesta, vaan erilaisten osaamisten yhteensovittamisesta (Haavisto & Kananoja 2017, 151). Tutkielmani tavoitteena on tarjota aineksia keskusteluun siitä, mikä merkitys nimenomaan sosiaalityön johtajan substanssiosaamisella on sosiaalityön johtamisessa.

Kaiken kaikkiaan sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteen ja palvelujen uudistuksen on ennakoitu vaikuttavan niin johtamisen rakenteisiin, sisältöön kuin osaamiseenkin. Samalla myös yhteensovitettun sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen vaade saattaa korostua sosiaali- ja terveystalouden muodostaessa maakuntien sisällä omat organisaationsa ja johtamisjärjestelmänsä (Pakarinen & Kananoja 2017, 471). Tämä tutkielma tuottaa taustoittavaa tietoa sosiaalityön asiantuntijaosaamisen merkityksestä sosiaalityön johtamisessa lähestyttäessä yhteensovitettavan johtamisen mahdollista aikakautta (mt. 2017), siksi terveydenhuollon toimintaympäristössä työskentelevien terveystaloustieteilijöiden valinta tutkimuksen kohderyhmäksi oli mielekästä. Kohderyhmän valintaperusteena oli toisaalta myös olettamus siitä, että valinta mahdollistaisi rikkaamman tutkimusaineis-

ton kuin tutkittaessa sosiaalityön johtamista sosiaalityön sisällä. Terveys­sosiaalityö toimialana on muun muassa koulujen osalta yksi niistä sosiaalityön toimintaympäristöistä, joissa esimiehenä saattaa olla jonkin muun ammattialan edustaja (Karvinen-Niinikoski ym. 2005, 52).

Osaaminen on nähty henkilöstövaltaisessa sosiaali­huollossa kriittisen merkityksen omaavana voimavarana (Pakarinen & Kananoja 2017, 480) ja osaamisen kehittämisen ja ammattitaidon ylläpitämisen vaatimus koskettaa johtajaa siinä missä johdettavaakin (Viitala 2005; Niiranen 2004, 230). Laki sosiaali­huollon ammattihenkilöistä (L817/2015) sisältää sosiaalityöntekijöitäkin koske­van velvoitteen ammattipätevyyden ylläpitämisestä ja osaamisen kehittämisestä (§ 5, mom 1–2). Vaatimus koskettaa yhtä lailla kaikilla sosiaalityön toimialoilla toimivia sosiaalityöntekijän ammattia harjoittavia ammattihenkilöitä. Tutkimuksen keskittyessä sosiaalityötä johtavan henkilön osaamiseen on tutkimusaihe myös osaamisen johtamisen näkökulmasta merkityksellinen.

Pelkästään sosiaalityön substanssiosaamiseen ja sen saamaan merkitykseen sosiaalityön johtamisessa keskittyvää sosiaalityön tai -alan johtamisen tutkimusta ei Suomessa ilmeisesti ole juurikaan tehty, vaikka sosiaalityön asiantuntijuutta ja johtajuutta on useasta näkökulmasta jo aiemmin tutkimuksellisesti tarkasteltu. Tutkielmassani keskityn selvittämään nimenomaan tätä tämänhetkistä sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamista ja sen merkitystä sosiaalityön johtamisessa. Tutkimusaihetta lähestyn viiden, toisiinsa läheisesti sidoksissa olevan temaattisen aihealueen näkökulmasta. Aihealueet liittyvät sosiaalityön johtamisessa johtajan osaamiseen, johtamiseen ja johtajaan kohdistuviin odotuksiin, johtamisen oikeutukseen, henkilöstön ja työhyvinvoinnin sekä asiantuntija- ja asiakastyön johtamiseen.

Koska sosiaalityön johtamiseen liittyvät lainsäädännölliset pätevyysvaatimukset ja sosiaalityön johtajan substanssiosaaminen kytkeytyvät toisiinsa, esittelen aluksi lyhyesti tutkielman taustalla vaikuttavan lainsäätäjän idean sosiaalityön johtamisen järjestämisestä ja johtamiselle asetetuista pätevyysvaatimuksista. Esittelen myös tutkielman empiirisenä toimintaympäristönä toimivan terveys­sosiaalityön sisältöä ja työlle asetettuja vaatimuksia, jonka jälkeen etenen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, tutkimustehtävän ja -prosessin kuvaamisen jälkeen tutkimuksen tulosten ja niiden perusteella tekemiäni johtopäätösten kuvaamiseen.



## 2 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

### 2.1 Lainsäädännön asettamat vaatimukset sosiaalityön johtamiselle

Soveltamisalaltaan niin julkista tehtävää hoitavan yhteisön kuin yksityisen toimijan palveluksessa olevan tai itsenäisenä ammatinharjoittajana toimivaa sosiaalihuollon ammattihenkilöä koskettava laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (L817/2015) pitää sisällään maininnan sosiaalityöntekijän erityisistä velvollisuuksista, joihin lukeutuvat sosiaalityön ammatillinen johtaminen ja sosiaalityön asiakas- ja asiantuntijatyö sekä sosiaalihuollon palvelujen antamisesta ja päätöksenteosta vastaaminen siten kuin muualla lainsäädännössä määrätään (§ 9, mom 1–2). Ammattihenkilölaissa sosiaalihuollon ammattihenkilöksi määritellään sekä kyseisen lain perusteella ammatinharjoittamisoikeuden (laillistettu ammattihenkilö) tai sosiaalihuollon ammattihenkilön ammattinimikkeen käyttöoikeuden saaneet henkilöt (nimikesuojattu ammattihenkilö) (L817/2015, § 8, 1 mom. 1–2 k.). Hallituksen esityksessä (HE 354/2014 vp) kuitenkin täsmennetään sosiaalityön ammatillisesta johtamisesta vastaamisen tarkoittavan ensisijaisesti vastuuta sosiaalityön ja sen prosessien toimivuudesta ja vaikuttavuuden kehittämisestä, eikä välttämättä sosiaalityöntekijän hallinnollista esimiesasemaa organisaatiossa. Johtamis- ja esimiestoiminnan organisoinnin todetaan olevan työnantajan päätettävissä (HE 354/2014 vp).

Sosiaalihuollon ammattihenkilölain (L817/2015) lisäksi sosiaalihuollon johtamista koskevia mainintoja löytyy myös sosiaalihuoltolaista (L1301/2014). Kyseisen lain mukaan pääasiassa sosiaalihuollon tai sosiaali- ja terveydenhuollon hallinnollisissa johtotehtävissä voi toimia sosiaalityöntekijä tai henkilö, jolla on tehtävään soveltuva ylempi korkeakoulututkinto ja alan tuntemus sekä niiden lisäksi riittävä johtamistaito (mt., § 46 a, mom 1). Sosiaalihuoltolain (L1301/2014, 46 a §, mom 2) mukaan sosiaalityön ammatillisesta johtamisesta säädetään tarkemmin juuri sosiaalihuollon ammattihenkilöistä annetun lain (L817/2015) 9 §:ssä ja muissa asiakastyön ohjausta sisältävissä sosiaalihuollon johtotehtävissä voi puolestaan toimia henkilö, jolla on tehtävään soveltuva korkeakoulututkinto, alan tuntemus sekä riittävä johtamistaito (L1301/2014, § 46 a, mom 3).

Vaikka sosiaalihuoltolaissa (L1301/2014, § 2, mom 1) lain soveltamisalana mainitaan ensisijaisesti kunnallisen sosiaalihuolto, pitää samaisen pykälän toinen momentti sisällään

maininnan siitä, kuinka sosiaali- ja terveydenhuollon yhteisissä palveluissa tai kun asiakas muutoin sekä sosiaali- että terveystalvuuja samanaikaisesti tarvitsee, on sovellettava niitä sosiaali- ja terveydenhuollon säädöksiä, joiden arvioidaan parhaiten turvaavan asiakkaan tuen tarpeita vastaavat palvelut hänen etunsa mukaisesti ja samalla lääketieteellisen tarpeen mukaisen hoidon. Sosiaali- ja terveysministeriön (2017, 147) julkaisema sosiaalihuollon soveltamisopas ohjaa tarkastamaan terveydenhuoltolain (L1326/2010, § 8 a) mukaisesta määritelmästä, milloin tiettyyn palveluun tai tietyn toimintayksikön toimintaan sovelletaan sosiaalihuollon ja milloin terveydenhuollon lainsäädäntöä. Terveydenhuoltolain (L1326/2010) 8 a pykälän mukaan:

”Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteisissä palveluissa tai kun potilas muutoin tarvitsee sekä terveydenhuollon että sosiaalihuollon palveluja on sovellettava niitä terveydenhuollon ja sosiaalihuollon säännöksiä, jotka potilaan edun mukaisesti parhaiten turvaavat tuen tarpeita vastaavat palvelut ja lääketieteellisen tarpeen mukaisen hoidon.”

Ajantasainen lainsäädäntö antaa siis viitteitä siitä, että sosiaalityön johtamisesta vastaavalla henkilöllä tulisi olla lähtökohtaisesti sosiaalityön koulutus ainakin sosiaalityötä ammatillisesti johdettaessa. Toisin sanoen sosiaalityön ammatillisen johtamisen on katsottu edellyttävän sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamista. Hallinnollista johtamista koskevat säädökset puolestaan ovat hieman ammatillista johtamista koskevia löyhempiä mahdollistaen myös muun korkeakoulutustaustan sosiaalityön johtajalle.

Käytännössä tilanne saattaa kuitenkin vaihdella sosiaalityön eri toimialojen kesken. Esimerkiksi Konstikas sosiaalityö 2003 -tutkimuksen tulokset osoittavat, että koulujen lisäksi nimenomaan terveydenhuollossa lähiesimiehenä toimii useimmiten jonkin muun alan edustaja kuin sosiaalityön (Karvinen-Niinikoski ym. 2005, 52). Tutkielmani aiheen valossa on kuitenkin merkityksellistä huomioda, että sosiaalihuollon ammattien harjoittamissäännökset, kuten laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä, koskettavat yhtä lailla kaikilla sektoreilla tehtävää sosiaalityötä (Kananoja 2017c, 347).

## 2.2 Terveyssozialityö

Aikanaan lääkinnällissosiaaliseksi työksikin kutsuttu terveydenhuollon sosialityö on omannut merkittävän aseman yksilökohtaisen sosialityön edistäjänä ja vaikuttajana laajemmin alan toimintaan, päihdehoitoon ja mielenterveystyöhön (Kananoja 2017a, 27). Terveyssozialityö tarjoaa esimerkin moniammatillisessa ympäristössä tehtävästä sosialityöstä, missä organisaation pääasiallinen tehtävä liittyy ihmisten elämän sosiaalisen ulottuvuuden sijaan terveyteen ja sairauteen. Sosiaaliset ongelmat saattavat kuitenkin joko edeltää tai seurata terveydellisiä ongelmia, jolloin sosiaalinen ja lääketieteellinen näkökulma muodostavat ikään kuin eräänlaisen jatkumon. Pelkkä terveydellisiin ongelmiin puuttuminen ei välttämättä poista sosiaalisia ongelmia ja päinvastoin.

Sosialityön aseman on nähty vaihtelevan monin eri tavoin terveydenhuollon organisaatioissa. Erojen on arveltu johtuvan sairaanhoidon erikoisalaan liittyvistä erityispiirteistä ja kunkin organisaation johdon näkemyksistä ja suhtautumisesta sosialityöhön osana terveydenhuollon tehtävää. (Kananoja 2017c, 347, 354–355.) Terveydenhuollon parissa työskentelevät sosialityöntekijät ovatkin järjestäytyneet terveystotalityöntekijän nimikkeeseen alle, mikä erottaa sen muilla sektoreilla käytettävästä yleisestä sosialityöntekijän nimikkeestä. Terveystotalityön ammatillisiin tehtäviin hakeudutaan kuitenkin yhtä lailla yleisellä sosialityöntekijän koulutuksella kuten muihin sosialityöntekijän ammatin pätevyyttä edellyttäviin tehtäviin. Karkea arvio terveydenhuollon parissa työskentelevien sosialityöntekijöiden määrästä on noin tuhat ammattihenkilöä, eikä ole olemassa tarkkaa tietoa heidän jakautumisestaan eri tehtäväalueille. Laajin tehtäväalue lienee ainakin yleisen käsityksen mukaan erikoissairaanhoito, minkä lisäksi terveystotalityötä tehdään myös perusterveydenhuollossa, järjestöjen ylläpitämissä kuntoutuslaitoksissa sekä yksityisessä terveydenhuollossa. (Kananoja 2017c, 347.)

Sosialityön asiantuntijana terveystotalityöntekijä liikkuu yhdyshenkilönä eri tahojen välillä tavoitteenaan turvata sairaudesta huolimatta potilaan taloudellinen toimeentulo sekä sosiaalinen suoriutuminen ja osallisuus. Terveystotalityön tehtäviin lukeutuu muun muassa potilaan sosiaalisen tilanteen arviointi ja tilanteeseen sopivien toimenpiteiden suunnittelu, sosiaalisten tekijöiden huomioonvarmistaminen potilaan hoitoa suunniteltaessa. (Kananoja 2017c, 348–349.)

Terveyssozialityö eroaa myös jossakin määrin esimerkiksi kunnallisesta sosiaalihuollollisesta sosiaalityöstä. Erona kunnalliseen sosiaalityöhön muun muassa on, että terveyssozialityöntekijä toimii lähtökohtaisesti terveyspolitiikan ja terveydenhuollon organisaatioiden tavoitteita silmällä pitäen ja niiden mukaisesti kuuluen potilaan hoidon ja kuntoutuksen tehtäväalueeseen. Työskentely edellyttää sekä sairauten että sosiaalisiin tekijöihin liittyvien tekijöiden samanaikaista huomiointia. Tehtäväkokonaisuuksia on jäsennetty usein eri tavoin muun muassa potilastyöhön, psykososiaaliseen työhön, kriisityöhön, moniammatilliseen tiimityöhön ja verkostotyöhön sekä hallintoon ja kehittämiseen. (Kanaanoja 2017c, 350–352.) Verrattain sosiaalitoimen sosiaalityöhön terveyssozialityön erona on nähty myös kyky toimia sosiaalisen asiantuntijana lääketieteeseen painottuvassa ympäristössä sekä mahdollisuus tasavertaiseen vuorovaikutukseen ilman kontrolloinnin ja pakon tuomaa arvolatausta. Myös sosiaaliturvalainsäädännön tuntemus ja asiakkaan elämänhistoriaan lukeutuvien olosuhdetekijöiden vaikutusten tunnistamiskyky ovat ominaisia osaamisalueita terveyssozialityössä. (Havukainen 2014, 19.) Tosin nämä osaamisalueet ovat ominaisia myös muunlaisessa toimintaympäristössä toteutettavassa sosiaalityössä.

Esimerkiksi terveyssozialityöntekijöiden nimikkeistössä 2017 sosiaalityöntekijöiden tehtävien pääluokat on määritelty sosiaalisen arviointiin ja suunnitteluun, sosiaalisen toimintakyvyn tukemiseen, yhteistyöhön, koordinointiin ja verkostotyöhön, asiantuntija- ja koulutustehtäviin sekä hallinto- ja kehittämistyöhön. Sosiaalinen arviointi käsittää niin työ- ja toimintakyvyn kuin kuntoutuksen tarpeen arvioinnin, laajan tai suppean tilannearvioinnin kuin alkuarvioinninkin. Arvioinnin perusteella kirjattavien, muille viranomaisille tarkoitettujen lausuntojen tekeminen kuuluu myös osaksi sosiaalityöntekijän tehtäväkuvaa. Sosiaalisen toimintakyvyn tukeminen puolestaan käsittää niin potilaskohtaisesti kuin ryhmässäkin psykososiaalisen tarjottavan tuen sekä asiakkaan ohjauksen ja neuvonnan. Yhteistyötä ja verkostotyötä terveyssozialityöntekijä tekee muiden viranomaisten, potilaan läheisverkoston ja moniammatillisen tiimin kesken. Koordinointi käsittää potilaan tilanteeseen sopivien palvelujen ja tukimuotojenkin yhteensovittamisen. Potilaan tilanteen sitä edellyttäessä kuuluu sosiaalityöntekijän tehtäviin myös lakisääteisten muille viranomaisille tehtävien ilmoitusten tekeminen. (Savolainen 2017, 6–17.)

Lisäksi tehtäviin kuuluu sosiaalityön dokumentointi ja konsultoitavana toimiminen niin muiden saman kuin muiden ammattialan edustajien toimesta. Asiantuntijana sosiaalityöntekijä toimii niin omassa työyhteisössään, yhteistyöverkostoissaan kuin laajemminkin yhteiskunnassa. Koulutus- ja ohjaustehtävät käsittävät niin uusien työntekijöiden perehdyttämisen kuin sosiaalityön opiskelijoiden käytännön opetuksen. Hallinto- ja kehittämissuhteisiin sisältyvinä tehtäväalueina nimikkeistössä mainitaan puolestaan toiminnan, talouden sekä henkilöstön johtaminen ja asiantuntijuuden ja ammattitaidon kehittäminen, tutkimus- ja kehittämistyö, laadunhallinta ja palvelujen tuotteistus sekä tiedottaminen ja markkinointi. (Savolainen 2017, 6–17.)

Terveys- ja sosiaalityön eri erikoisalojen kesken työn sisältö ja siihen liittyvät keskeiset kysymykset saavat omat erityispiirteensä. Erikoisalat käsittävät niin aikuisten somaattisten sairauksien parissa ja rinnalla tehtävän työn, lasten ja nuorten psykiatrisen sairaanhoidon, psyykkisten sairauksien hoidon, päihdehoidon, kuntoutuksen sekä vanhuuden ja vanhus-ten parissa tehtävän työn. Käytännössä terveys- ja sosiaalityössäkin saattavat samanaikaisesti korostua monet samanaikaiset palvelutarpeet ja tehtävävaateet. (Kananoja 2017c, 352–354.)

### 3 SOSIAALITYÖN SUBSTANSSIOSAAMINEN JA JOHTAMINEN

#### 3.1 Sosiaalityön substanssiosaaminen

Sosiaalityön substanssiosaaminen ymmärretään tässä tutkimuksessa sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisena. Substanssiosaamisen käsitettä käytetään tutkimusraportissa sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisen synonyyminä. Niin sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisen käsittävää substanssiosaamista kuin sosiaalialan johtamistakin on alan kirjallisuudessa määritelty lukuisin eri tavoin. Sosiaalityön johtamisen on esitetty kaipaavan yhtenäisempää määritelmää, sillä näkemykset johtamisen sisällöstä vaihtelevat. Sosiaalityön johtamista on määritelty yhtäältä eräänlaiseksi jatkeeksi johtamistaidon kehittämisestä ja toisaalta ammatillisen autonomian ylläpitäjäksi. (Lawler 2007, 123.)

Sosiaalialan johtaminen voidaan ymmärtää kahdesta ulottuvuudesta - yleisestä johtamisosaamisesta ja sosiaalialan substanssiosaamisesta – koostuvana kokonaisuutena. Nämä ulottuvuudet ovat alati yhteydessä toisiinsa ja vaikuttavat toistensa sisältöön, mikä mahdollistaa myös konfliktien syntymisen. Kaiken kaikkiaan yleisiä johtamistaitoja ja sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamista voidaan pitää johtamisen kivijalkoina (Ryan 1963, 26). Yleisen johtamisosaamisen ja alan substanssiosaamisen välinen suhde ei ole yksiselitteinen. Vaikka esimerkiksi substanssiosaamisen on nähty antavan johtamiselle tärkeitä edellytyksiä esimerkiksi rohkaisevan ja kehittävän työotteen muodossa (Lawler 2007, 140), ei sen ole nähty itsessään tulevan tuottaneeksi johtamisosaamista (Pakarinen & Kananoja 2017, 478). Sosiaalityön johtamisen on nähty edellyttävän johtajaltaan myös muista ominaisuuksista kuin pelkkää johtamistaitoa ja toiminnan johtamisen taitoja (Ryan 1963, 26).

Tutkielmassani jaan Aulikki Kananojan (2017b, 173) esille tuoman ymmärryksen sosiaalityön ammatin jakamista yleisistä ydinelementeistä huolimatta siitä, että sosiaalityötä tehdään hyvin erilaisilla tehtäväalueilla erilaisin käytäntein. Sosiaalityön ammatin tarkoitus, arvot ja eettiset periaatteet, työn menetelmät ja orientaatioiden taustalla olevat yhteiset lähestymistavat ovat esimerkkejä tällaisista, sosiaalityön asiantuntijoiden kesken jae-

tuista ydinelementeistä. (Mt. 2017, 173.) Sosiaalisen asiantuntijuus ja sosiaaliin ilmiöihin liittyvä ammattitaito ominaisuuksina yhdistävät kaikkia sosiaalityöntekijöitä erityisalasta riippumatta samaten kuin asiantuntijaosaamisen jatkuva kehittämistarve. Vaikka sosiaalityön koulutus luo perustan sosiaalityön asiantuntijuuden ja ammattitaidon tärkeydelle, edellyttää alan osaaminen ja asiantuntijuus elämänmittaista kehittämistä (Lähteinen ym. 2017, 18). Toisin sanoen asiantuntija- ja ammattiosaaminen rakentuu niin koulutuksen kuin kokemuksen yhteisvaikutuksessa, jossa sosiaalityön henkilökohtaiset ominaisuudet ja kokemukset kohtaavat sosiaalityön tieteenalan jäsenten kesken yleisesti jaetun tieto-, taito- ja arvoperustan.

Sosiaalityön substanssiosaaminen voidaan ymmärtää erityisinä yksilön työssään tarvitsemina osaamisina ja osaamisalueina (mm. Viitala 2005, 156), jotka saattavat vaihdella erityisosaamisalueiden osalta melkoisesti toimialasta riippuen. Kyse on niin ikään yleisen sosiaalityön asiantuntijaosaamisen ohella alakohtaisesta erityisasiantuntijuudesta – taidoista, joita edellytetään nimenomaan tietynkaltaisesta työstä suoriutumiseksi. Käytännössä osa substanssiosaamisen kulloisesta sisällöstä vaihtelee toimialakohtaisesti, vaikka ammattikunnan jäsenet jakavatkin keskeiset ydinosaaamisalueet yhteisesti. Yksi keskeinen sosiaalityön osaamisalue ja eri osaamisalueita yhdistävä alue on esimerkiksi ammatillinen harkinta, joka edellyttää tilanteessa käytettävän ja käytettävissä olevan tiedon lähtökohtien, merkityksen ja seurausten arviointia asiantuntijanäkökulmasta (Sipilä 2011, 37).

### 3.1.1 Koulutuksen ja kokemuksen kautta syntyvä osaaminen

Yhden mahdollisen lähestymistavan sosiaalityön substanssiosaamisen sisällölliseen määrittelyyn tarjoaa koulutuksen tuottaman ammatti- ja asiantuntijaosaamisen jäsenitys. Helsingin, Itä-Suomen, Jyväskylän, Lapin, Tampereen ja Turun yliopistojen yhteistyössä luvuvuonna 2016–2017 laatimassa kuvauksessa sosiaalityön koulutuksen tuottamasta ammatissa tarvittavasta osaamisesta esitellään kymmenen keskeisintä sosiaalityön ammatissa tarvittavaa osa-aluetta, jotka on kuvattu tarkemmin seuraavassa kuviossa (kuvio 1) (Lähteinen ym. 2017, 13–16):



**Kuvio 1.** Sosiaalityön koulutukseen pohjautuvat osaamisalueet (Lähteinen ym. 2017, 14).

Sosiaalityön ammatissa yhteiskuntatieteellinen osaaminen nähdään merkityksellisenä nimenomaan tulkittaessa ja ymmärrettäessä yksittäisten asiakastilanteiden yhteyksiä yhteiskunnallisiin rakenteellisiin tekijöihin. Tutkimusosaaminen käsittää käytännössä sosiaalityön kohdeilmiöihin, asiakkaisiin, palveluihin ja niiden vaikuttavuuteen liittyvän analysointi- ja tiedontuottamistaidon. Eettinen osaaminen on läsnä kaikissa harkintaa vaativissa asiakastilanteissa ja vuorovaikutuksessa muodostaen kivijalan tehtävälle työlle. Vuorovaikutusosaaminen välittyy asiakkaiden ihmisarvoisessa kohtaamisessa sekä taidossa kohdata niin erilaisuutta kuin vaativia tilanteita. Työmenetelmäosaaminen käsittää muun muassa tilannearvion tekemisen ja siihen läheisesti liittyvän arviointikyvyn. (Lähteinen ym. 2017, 14–16.)

Oikeudellinen osaaminen on työssä lähtökohtaisesti aina läsnä työn edellyttäessä ihmis- ja perusoikeuksien tuntemusta ja sekä näiden oikeuksien varmistamiseen ja edistämiseen päätöksentekoon liittyvää oikeudellista osaamista unohtamatta. Palvelujärjestelmäosaaminen edesauttaa asiakkaiden ohjaamisessa ja palvelujen käyttämisen tukemisessa. Rakenteelliseen sosiaalityöhön kytköksissä oleva kehittäminen ja muutososaaminen käsittää kyvyn analysoida tilanteita ja kehittää tämän analysoinnin pohjalta uusia ratkaisuja työn arjessa kohdattaviin haasteisiin. Asiakasprosessin johtajana toimiminen, päävastuun kantaminen sekä kokonaisarvion tekemisen taito sisältyvät johtamisosaamisen kokonaisuuteen. Rakenteellinen sosiaalityön osaaminen puolestaan merkitsee käytännössä kykyä



tunnistaa yhteiskunnallisia epäkohtia sekä tuottaa niin tietoa kuin ratkaisuehdotuksiakin näihin kohdattuihin epäkohtiin. (Lähteinen ym. 2017, 14–16.)

### 3.1.2 Ammatillinen tieto, taito ja etiikka

Sosiaalityön ydinsaamisalueita voidaan pyrkiä jäsentämään myös ammatillisten tieto-, taito- ja etiikkaosaamisalueiden avulla. Sosiaalityön asiantuntijaosaaminen käsittää asiantuntija-ammattilaiselle tyypilliseen tapaan sille ominaisen, joskaan ei yksinoikeutetun tietoperustansa, toimintaperiaatteensa ja ammattietiikan. Sosiaalityön asiantuntijan ammatillinen – joskin ajassa muuttuva – identiteetti kasvaa ammatillisesta kulttuurista ja ammatillisen koulutuksen myötä uudet alalle tulevat sosiaalityöntekijät omaksuvat alan läpitunkevat arvot, eettiset periaatteet, yhteiset säännökset ja rajoitteet, tietopohjan ja ylipäätään tavan ymmärtää ympäröivää todellisuutta. (Crawford 2012, 95, 115.) Nämä ammattiin sidonnaiset tiedot, taidot, etiikka sekä niihin liittyvä kokemus ja soveltamiskyky muodostavat asiantuntijuuden ulottuvuudet (Sipilä 2011, 17–52).

Erityisesti tiedollinen substanssi on nähty asiana, joka erottaa sosiaalityön muista asiantuntija-ammateista, sillä sosiaalityöntekijä tulkitsee ammatillista tietoaan aina suhteessa asiakkaan kanssa jaettuun kokemustietoon ja asiakkaan hyvinvoinnin edistämiseen. Vaikka sosiaalityötä tehdessäkin teoreettinen tieto on siis tarpeen, ei sen nähdä yksistään riittävän toiminnan perustaksi. (Sipilä 2011, 29, 31.) Sosiaalityön tapauksessa käytäntöjen teoriat antavat kyllä toiminnalle suuntaa, mutta yksikään sosiaalityön käytännöistä ei ole pelkistettävissä universaaleihin periaatteisiin tai käytäntöihin (Kemppainen & Ojanieniemi 2012, 43–64). Ammattikäytännön tueksi soveltuvaa teoreettista tietoa sosiaalityöntekijän on katsottu olevan mahdollista ammentaa esimerkiksi systeemiteorioista, ongelmanratkaisuun keskittyvistä teorioista, voimavara- ja ratkaisukeskeisistä teorioista, moderneista kriittisistä sosiaalityön teorioista ja postmoderneista teorioista (Healy 2014, 7).

Sosiaalityön tiedollinen substanssi voidaan jaotella Pamela Trevithickiltä (2008, 1212, 1217) peräisin olevan erittelyn mukaisesti kolmeen: teoreettiseen, faktuaaliseen ja kokemuksen kautta rakentuvaan käytännön tietoon. Käytännön tieto on myös kullekin sosiaalityöntekijälle ominaista henkilökohtaista tietoa. Käytännössä sosiaalityöntekijän on

työssään osattava yhdistellä näitä kaikkia tiedonalueita samanaikaisesti kyetäkseen selittämään ja ymmärtämään asiakkaiden monimutkaisia tilanteita ja osataksaan puuttua tilanteeseen tilanteen edellyttämällä tavalla. (Mt. 2008, 1212–1216.) Sosiaalityön käytännön edellyttämä tieto vaihtelee tilannekohtaisesti. Anita Sipilä (2011, 32) on esimerkiksi jäsentänyt ammatillisen tiedon asemaa sosiaalityön asiantuntijuuden ja osaamisen perustana seuraavasti:



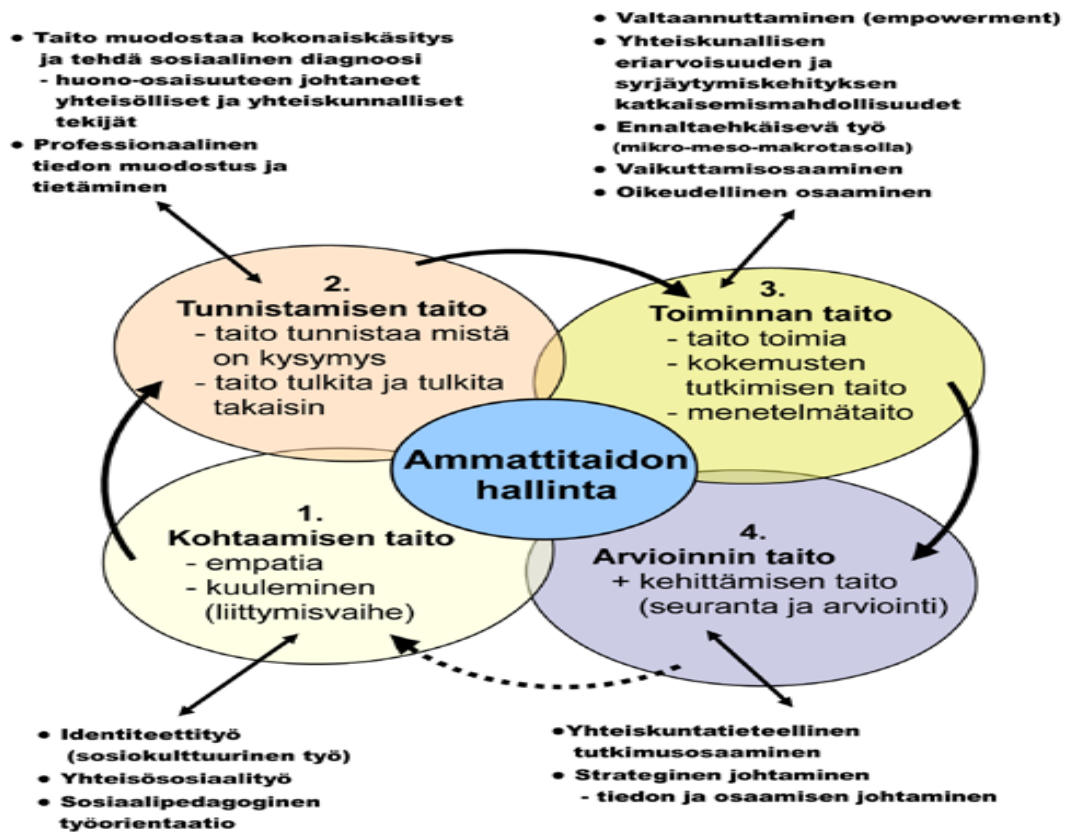
**Kuvio 2.** Ammatillinen tieto asiantuntijuuden ja osaamisen perustana sosiaalityössä (Sipilä 2011, 32).

Kuten kuvio 2) ilmenee, ei sosiaalityössä ammatillista tietoa tai taitoa voi pitää arvovapaana, sillä sosiaalityössä ammatillisessa tiedossa eettinen tieto on yksi asiantuntijuuden ja osaamisen perustana olevista tietolajeista teoria- ja käytäntötiedon rinnalla (Sipilä 2011, 33). Sosiaalityössä tehtävien ratkaisujen perustuessa usein suurelta osin ammatilliseen kokemukseen ja tilannekohtaiseen harkintaan relevantin tutkimustiedon puuttuessa, ovat ammattietikkaan sidoksissa olevat taidot usein korvaamattoman tärkeässä asemassa. Sosiaalityön asiantuntijaosaamiseen kuuluu olennaisena osana kyky tunnistaa, arvioida ja käsitellä erinäisiä eettisiä ristiriitoja ja intressejä. Esimiehen erityisenä velvollisuutena on myös virallisesti puuttua havaitsemiinsa mahdollisiin epäkohtiin. (Kananaja

2017b, 175–176.) Sosiaalityön ammattietiikka käsittää työntekijäryhmäkohtaisen moraalin ja ammattikunnan kesken ainakin lähtökohtaisesti jaetut arvonäkemykset, jotka määrittelevät suhdetta niin asiakkaisiin, asiantuntijuuteen, organisaatioon kuin yhteiskuntaankin. (Sipilä 2011, 19.)

Sosiaalityössä ammattikunnan jakamat arvot ja eettiset periaatteet tullaan usein liittäneeksi pelkästään asiakastyöhön, vaikka ne koskettavat käytännössä kaikkea tehtävää sosiaalityötä, eri tehtäväalueita ja ammatillisia yhteistyösuhteista (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 20). Eettisesti kestävä käytäntö edellyttää sosiaalityön arvoja ja moraalia tunnustavaa toimintaa. Sosiaalityön ammattitaidon eettiseen ulottuvuuteen lukeutuvat kyky yhtäläisen ihmisarvon kunnioittamiseen sekä sosiaalisen oikeudenmukaisuuden ja itsemääräämisoikeuden toteutumisen kunnioittamiseen ja toteutumisen edistämiseen. (Kana-noja 2017b, 173–175.)

Sosiaalialan ammattilainen omaa opittua tietoa siitä, mitä missäkin tilanteessa kannattaa ja mitä ei kannata tehdä (Sipilä 2011, 20). Sosiaalityö edellyttää tekijältään ammattitaidon hallintaa. Sosiaalityön ammattitaidon hallintaan lukeutuvina taitoja voidaan jäsentää neljän erilaisen taidollisen osa-alueen kautta, kuten Sipilä (2011, 39) on tehnyt:



**Kuvio 3.** Sosiaalityön ammattitaidon osa-alueet (Sipilä 2011, 39).

Kuten kuvio 3 ilmenee, sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaaminen konkretisoituu käytännössä kykyinä kohdata asiakkaita, tunnistaa sosiaalisille tilanteille kulloinkin ominaisia piirteitä, toimia tilanteen edellyttämällä tavalla ja lopulta arvioida toteutettua toimintaa ja kehittää työtä tämän arvioinnin avulla saadun tiedon perusteella. Näiden taitojen lisäksi sosiaalityöntekijöiltä edellytetään osana ammatillista käytäntöä kykyä itsereflektioon (Kananoja 2017b, 186), joka käytännössä tarkoittaa taitoa hahmottaa päätöksenteon perusteena olevia, tiettyyn tilanteeseen liittyviä ennako-olettamuksia ja esitietoja sekä punnita tilanteen eri ratkaisuvaihtoehtoja ja ennakoida erinäisten toimenpiteiden seurauksia.

### 3.1.3 Sosiaalisen asiantuntijana toimiminen

Sosiaalityön osaamisalueet sulautuvat käytännön työssä toisiinsa sosiaalityöntekijän toimiessa sosiaalisen asiantuntijana. Sosiaalityön asiantuntijuudessa korostuvat kontekstuaalisuus ja kokonaisvaltaisuus (Sipilä 2011). Sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisen arvo korostuu kyvyssä hahmottaa kokonaisvaltaisesti asiakkaiden tilanteita ja sitoa tiettyjä asiakassuhteeseen liittyviä tilannekohtaisia tekijöitä tiettyyn aikaan, paikkaan, yhteisöihin ja yhteiskuntaan. (Crawford 2012, 118–119.) Toisin sanoen tilanteiden ja niiden perusteella valittavien toimenpiteiden arvioinnissa otetaan huomioon yksilön lisäksi häntä ympäröivien sosiaalisten olosuhteiden reunaehdot ja mahdollisuudet.

Sosiaalityön asiantuntijaosaamisessa kontekstuaalisuus merkitsee käytännössä taitoa tarkastella yksilön tilannetta suhteessa olosuhdetekijöihin sekä kykyä tunnistaa ja ottaa huomioon aiempien sosiaalisten kokemusten merkitys tämänhetkiselle tilanteelle. Sosiaalityöntekijältä edellytetään myös kykyä muodostaa asiakkaan tilanteen pohjalta kokonaisvaltainen näkemys yksittäisen toimenpiteen suorittamisen sijaan. (Kananoja 2017b, 181–183.) Terveys- ja sosiaalityön yhteydessä sosiaalisen asiantuntijuuden voi ajatella tarkoittavan esimerkiksi terveydellistä ongelmaa edeltävän sosiaalisen tilanteen tai ongelmaa seuraavien sosiaalisten vaikutusten huomiointia yksittäisen potilaan tai asiakkaan tapauksessa.

### 3.2 Sosiaalityön johtaminen

Johtamisen perusasiat pätevät lähtökohtaisesti kaikilla aloilla (Rissanen & Hujala 2017, 84). Sosiaalityön johtaminen on tavoitteellista sosiaalista toimintaa, jonka toimintaympäristönä on useimmiten jonkinlainen organisaatio (Seeck 2012). Organisaation perustehtävällä on usein ratkaiseva merkitys siinä, millaiseksi johtaminen muodostuu (Niiranen 2010 ym.). Sosiaalityön johtaminen edellyttää käytännössä moniulotteista johtamisosaamista, joka kiinnittyy sosiaalialan erityisasiantuntijuuteen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 30).

Sosiaalityön johtamista on määritelty lukuisin eri tavoin, muun muassa johtamisen osa-alueiden kautta. Sosiaalialan johtamisen osa-alueisiin lukeutuvat strateginen johtaminen, muutoksen johtaminen, asiakasprosessien johtaminen, voimavarojen johtaminen ja yhteensovittava johtaminen (Niiranen ym. 2010). Johtaminen on integroivan tehtävän omaavaa käytännön toimintaa, jossa tavoitteena on ulkoisen, standardeihin liittyvän tiedon, valtiollisten vaatimusten, organisaation menettelytapojen ja sisäisen tietotaidon yhdistäminen. Johtajan on osattava johtaa työntekijöidensä lisäksi myös itseään, mikä edellyttää johtajalta kykyä myös yksilötason reflektioon. (Ks. Hafford-Letchfield 2009, 25, 29.)

Kansainvälinen, sosiaalityön johtamisen edistämisen ja vahvistamisen päämääräkseen ottanut jäsenistöperustainen organisaatio *The Network of Social Work Managers* on määritellyt sosiaalihuollon johtamisen osaamisalueet asiantuntijoille suunnatussa oppaassaan 14 sosiaalihuollon johtamisen edellyttämän kompetenssivaatimuksen muodossa. Sosiaalityön asiantuntijaosaamisen merkitys johtajantyössä korostuu etenkin toimeenpanevan johtamisen alueella, joka käsittää oppaan mukaan johtajan ihmissuhdetaidot, analyttisen ja kriittisen ajattelun, ammatillisen käyttäytymisen, vuorovaikutustaidot, kulttuurienvälisen ymmärryksen, sosiaalisen oikeudenmukaisuuden edistämisen ja innovatiivisen muutoksen ylläpitämisen. (Hassan & Wimpfheimer 2016, 2–14.)

Vaikka sosiaalityön johtamisen tutkimus on sinällään kohtalaisen uusi alue, on johtamisen historia pitkä (Holosko 2009, 450). Kansainvälisesti kiinnostuksen kyseisen aihealueen tutkimiseen on katsottu lisääntyneen melko lailla viime vuosikymmenien aikana (Peters 2018) ja sosiaalityön johtaminen on ehtinyt olla tutkimuksen kohteena melko useasta eri näkökulmasta. Sosiaalityön johtamista on melko usein lähestytty kysyen, millaista osaamista sosiaalityön johtaminen vaatii (Rissanen 2016, 236–237). Sosiaalityön johtamista on tutkittu myös johtajalta edellytettävien taitojen, johdettavien alaisten suhtautumistavan kuin sosiaalityön johtamiselle tyypillisten ydiosaamisalueiden näkökulmasta.

Suomessa sen sijaan sosiaalityön johtamisen tutkimus on ollut melko niukkaa huolimatta siitä, että hallinto ja johtaminen on nähty usein yhdeksi sosiaalityön tekemisen esteeksi. Sosiaalityön johtamiseen kohdistuvaa tutkimusta on kuvattu sen lähestymisnäkökulmasta riippuen pääasiallisesti yksilö-, organisaatio- tai substanssilähtöisenä. (Niiranen 2004, 226, 228.) Tutkielmani aihealuetta kunnioittaen keskityn esittelemään lähinnä substanssilähtöistä sekä sosiaalityön ammatti- ja asiantuntijaosaamista jollakin tapaa sivuavaa

aiempaa tutkimusta. Tämänkaltaisen aikaisempi tutkimus on keskittynyt selvittämään lähinnä johtamisen sisältöä sosiaalityön eri toimialoilla ja johtamista osana sosiaalityön asiantuntijuutta. Tässä tutkielmassa keskitytään sen sijaan selvittämään sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisen tilaa ja merkitystä osana sosiaalityön johtamista.

Esimerkin sosiaalialan johtamiseen keskittyneestä aiemmasta suomalaisesta tutkimuksesta tarjoaa Elina Pekkarisen (2010) toteuttama laadullinen katsaus Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Katsauksessaan Pekkarinen (2010) toteaa sosiaalialan johtamisen tieteellisen tutkimuksen olleen 2000-luvulla kansainvälisesti aktiivista ja kysymystenasetteluiltaan sekä lähestymistavoiltaan monipuolista. Kansainvälinen sosiaalityön johtamisen tutkimus on kiinnittynyt pääsääntöisesti sosiaalityön tieteenalaan ja tutkimuksen teemat ovat keskittyneet lähinnä johtajuuteen muutoksessa, johtajuuden tapoihin ja tyyleihin, tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen, työolosuhteisiin, johtamisen koulutukseen, uuteen julkisjohtamiseen, moniammatillisuuteen, naisasiaan, vähemmistöasiaan sekä historiaan. (Mt. 2010.) Tutkimuksessa todetaan myös, ettei sosiaalialan johtamisen jatkotutkimuksen merkitystä tulisi vähätellä tutkimustiedon tukiessa poikkeuksetta käsitystä johtamisen merkityksellisyydestä ja keskeisyydestä organisaation toiminnalle ja henkilöstön hyvinvoinnille (Pekkarinen 2010, 35).

Katsauksensa lopputuloksena Pekkarinen (2010, 35) tuo esille sosiaalialan johtamistutkimusta kuvaavana piirteenä kaksijakoisuuden, jonka voidaan nähdä ilmenevän yhtäältä tehokkuuden ja vaikuttavuuden lisäämiseen ja toisaalta markkinatalousajattelusta vapaaseen sosiaalityön arvopohjan tunnustamiseen keskittyvinä vaatimuksina. Tuloksena esitellään myös sosiaalialan johtajan ideaalityyppi, jonka tulee hallita lukuisten muiden aihealueiden rinnalla ainakin muutosjohtajuuden edellyttämät taidot ja kyetä valjastamaan niukat resurssit tehokkaasti sosiaalialan arvoja kunnioittavaan palvelutyöhön noudattaen samanaikaisesti isäntäorganisaation yhteistä strategiaa. Samalla tämän ideatyypin ominaisuuksiin kuuluu alansa substanssin, työntekijöiden ja asiakkaiden tarpeiden, alan arvojen ja asiaosaamisen hallinta (mt. 2010, 36.)

Sosiaalityön johtaminen tarjoaa johtajalleen ammattiroolin, jonka muotoutumiseen vaikuttavat sekä organisaation perustehtävä että henkilöön itseensä liittyvät ominaisuudet. Johtajakohtaisista ominaisuuksista erityisesti johtajan ammatillinen koulutus, hänen edustamansa professio, johtamisosaaminen ja kokeneisuus vaikuttavat muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien rinnalla tämän ammattiroolin muotoutumiseen. (Sosiaali- ja

terveysministeriö 2009, 30.) Johtajan roolit voidaan jäsentää kolmikantaisesti ihmissuhde-, tieto- ja päätöksentekorooleihin. Sosiaalialan johtajan roolissa korostuvat terveen toimintaympäristön turvaamisen lisäksi ammatillisen ja emotionaalisen tuen tarjoamisen sekä ammatillisen tiedon ja käytännön kehittämisen tukeminen, mitkä omalta osaltaan vahvistavat ja kehittävät kukin sosiaalityöntekijän tietojen ja kykyjen vahvistumista senhetkisessä työssään. Laadukkaiden sosiaalityön palvelujen tarjoamisen on nähty riippuvan suoraan henkilöstön laadusta ja henkilöstön laadun puolestaan sen kyvystä jatkuvaan ammatilliseen kehittymiseen. Johdon tehtävänä puolestaan on varmistaa, että työntekijät ovat sitoutuneet laatuun. (Hafford-Letchfield 2009, 40-41, 141.)

Sosiaalityön ja johtamisen suhde ei ole yksiselitteinen ja siihen samanaikaisesti näiden kahden alan – johtamisen ja sosiaalityön – vastavuoroisuutta tukevia ja estäviä elementtejä (Rissanen 2016, 231). Sosiaalityöntekijöiden kohdalla kyse on asiantuntijoiden johtamisesta, joka asettaa omat haasteensa johtamistyölle. Vaikka johtaminen saatetaan usein ymmärtää jonkinlaisena yleisjohtajuutena ja irrallisena varsinaisesta työn sisällöstä, liittyy johtaminen etenkin asiantuntijaorganisaatioissa työn sisältöön ja johtajan omaan kyvykkyyteen tietyn alan ammattitaitoalueella. (Sipilä 1991, 52–56.)

Esimerkiksi Michael Rank ja William Hutchison (2000, 487) lähestyivät johtamista sosiaalityön alalla analysoivassa tutkimuksessaan aihealuetta kartoittamalla johtavassa asemassa toimivien sosiaalityöntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä sosiaalityön profession johtamisesta ja johtajalta vaadittavista taidoista. Tutkittavat kuvasivat sosiaalityön johtamisen sisältöä jollakin tapaa muista asiantuntija-aloista eroavaksi. Tutkittavat mainitsivat sosiaalityön johtamista kuvaavina keskeisinä elementteinä proaktiivisuuden, arvoperustan ja etiikan, voimaantumisen, jaetun vision ja vuorovaikutuksen. Sosiaalityön johtajan kuvattiin toimivan ammattialan puhemiehenä, muulle yleisölle näkyvänä edustajana ja ammattikunnan mission tulkitsijana yleisölle. (Mt. 2000, 487, 492–500.)

Kyky kuvata ammatin arvojen ja etiikan mukaisia tavoitteita, aktivoida ammattikunnan arvoja ja toimia näitä arvoja kunnioittaen ja niihin sitoutuen, ammatillisena roolimallina toimiminen ja mentorointi esiintyivät sosiaalityöntekijöiden näkemyksissä sosiaalityön johtamista kuvaavina tekijöinä. Nimenomaan kansallisiin eettisiin periaatteisiin sitoutuminen, systemaattinen näkökulma, osallistava johtamistyyli, epäitsekkyys ja huoli am-



matin julkisuuskuvasta olivat asioita, jotka erottivat sosiaalityöntekijöiden mielestä sosiaalityön johtamisen muiden ammattien johtamisesta. (Rank & Hutchison 2000, 487, 492–500.)

### 3.3 Substanssiosaaminen sosiaalityön johtamisessa

Sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaaminen on ymmärrettävästi olennainen osa alan asiakastyötä. Asiakastyön lisäksi sosiaalityön asiantuntemusta on todettu tarvittavan alan suunnittelussa, hallinnossa ja johtamisessa (Kananen 2017a, 31). Sosiaalityön johtamista koskevassa kirjallisuudessa ja aiemmassa tutkimuksessa esiintyvät maininnat substanssiosaamisen ja johtamisen välisestä suhteesta liittyvät useimmiten johtamisen oikeutukseen, johtajaan kohdistuviin odotuksiin, henkilöstön työhyvinvointiin sekä asiantuntijatyön ja asiakastyöhön johtamiseen liittyviin näkökulmiin. Sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaaminen sekä sosiaalityön johtajan asiantuntijaroolissaan toimiminen saattaa kuitenkin tuoda mukanaan erinomaisen ominaisuuksien lisäksi myös rajoitteita ja jopa konflikteja suhteessa rooliin johtajana. Asiantuntijarooli saattaa jopa asettaa haasteita hallinnollisista tehtävistä suoriutumiselle (Ryan 1963, 28.)

Näiden mahdollisten haasteiden lisäksi sosiaalityön asiantuntijuuden alati ajassa muuttuva luonne asettaa omat vaatimuksensa sosiaalialan johtamiselle (Karvinen-Niinikoski 2004, 33–39) ja vaatii johtajaltaan kykyä vastata alati muuttuvassa yhteiskunnassa syntyviin sosiaalityön asiakkaiden ja yhteiskunnan kohtaamiin ongelmiin. Ehkä tästä johtuen sosiaalityön johtamisen ehdottomana edellytyksenä on nähty substanssiosaamisen hallitseminen yhtenä johtamisen kvalifikaationa. (Niiranen 2004, 229.) Sosiaaliin ongelmiin vastaaminen edellyttää kykyä tunnistaa jokin ilmiö sosiaalisesti ongelmaksi.

Vuonna 1995 toteutetussa kunnallisen sosiaalitoimen johtamiseen kohdistuneessa tutkimuksessa yhtenä tutkittavana sosiaalitoimen johtamisen roolina oli substanssiulottuvuutta kuvaava ja sosiaalityön ammatilliset toimintaperiaatteet käsittävä professionaalinen rooli. Muita sosiaalitoimen johtajan työn kuvaamiseen ja profilointiin käytettyjä rooleja kyseisessä tutkimuksessa olivat tukija, mahdollistaja, innovaattori, lobbari, tuottaja, esimies, valvoja ja välittäjä. Ammatillisista tiedonlajeista omaa ammatillista kokemusta

hyvin tai erittäin tärkeänä tiedonlähteenä piti 82 prosenttia ja omaa ammatillista koulutusta piti 72 prosenttia tutkittavista. Sen sijaan sosiaalialan ammattilehdistö, alan tieteelliset tutkimukset ja selvitykset eivät yltäneet yhtä tärkeiksi päätöksenteon tietoperustoiksi kuin esimerkiksi kunnan keskijohdon näkemykset ja sosiaalialan lainsäädäntö. (Niiranen 1995, 75–84, 99.)

Tutkimuksen aineiston pohjalta luodussa, pelkistetyssä typologiassa professiojohtaja muodosti toiseksi suosituimman roolin vastaajien keskuudessa. Usein kyseessä on sosiaalityön ammatillisen pätevyyden omaava nainen, joka on johtamisprofiililtaan hyvin tasainen ja orientaatioiltaan vahva. Ulottuvuuteen sisältyy muita tyyppejä enemmän myös asiakastyötä. Muina johtamistyyppinä tutkimuksessa raportointiin perusjohtaja, tulosjohtaja, markkinointijohtaja ja muutosjohtaja. Yksittäinen johtaja saattaa samanaikaisesti löytää itsestään piirteitä eri ideaalityypeistä. (Niiranen 1995, 159, 165–172.)

### 3.3.1 Johtajan osaaminen

Ymmärrystä sosiaali- ja terveysjohtamisen sisällöstä voidaan siis lähestyä dikotomisen määrittelyn kautta, jolloin johtamisen nähdään käsittävän sekä substanssi- että yleisjohtamisen osa-alueet (Rissanen & Hujala 2017, 81). Niin ikään sosiaalialan johtaja on ymmärretty niin generalistina kuin specialistinakin (Niiranen ym. 2010, 158). Specialistina toimiminen edellyttää johtajalta koulutusta ja sosiaalityön asiantuntijuutta, kun taas generalistina ensisijaisesti toimiva johtaja laittaa johtamistaidot sosiaalityön osaamisen edelle. Sille, kumpi osaaminen nähdään tärkeämpänä johtamisen kannalta, löytyy kannattajansa molemmilta puolilta. Toisten mielestä sosiaalityön johtajan tulee ehdottomasti hallita johtamansa ala ja omata tähän tarvittava pätevyys, kun taas toiset saattavat nähdä johtamistaidot ensisijaisina suhteessa substanssiosaamiseen. (Ryan 1963, 26.) Johtajan sosiaalityön tuntemisessa ilmenevät mahdolliset vajeet saattavat joka tapauksessa kuitenkin rajoittaa sosiaalityön toimintamahdollisuuksia hyvinvoinnin edistäjänä (Rissanen 2016, 237).

Sosiaalialan johtaja saattaa specialistina edelleen nähdä itsensä enemmän ammattikuntansa edustajana kuin johtajana ja ymmärtää johtamisen niin ikään sivutyönä sen sijaan,

että näkisi tämän varsinaisena ammattina. Pelkästään itse johtamiseen keskittyminen voi näyttäytyä tällöin haasteellisena. (Sipilä 1991, 58.) Johtavassa asemassa olevan sosiaalityöntekijän tulisi siis kyetä tasapainottelemaan samanaikaisesti sekä oman asiantuntija-että johtajaroolinsa välillä, joista jälkimmäinen muodostaa hänen varsinainen ammattinsa (mt. 1991, 98). Sosiaalityön asiantuntijuuden mahdollinen autonomia sosiaalityön johtamisen yhteydessä ei tarkoita oikeutta irtaantua organisaation johtamistavoitteista tai käytännöistä, vaan sen sijaan velvoitetta osallistua näiden tavoitteiden muovaamiseen ja tuottamiseen ammattiosaamistaan hyödyntäen (Rissanen 2016, 237).

Substanssilähtöinen sosiaalityön johtamisen tutkimus ei rajoitu kansainvälisesti pelkästään johtavassa asemassa toimivien sosiaalityöntekijöiden näkemysten ja kokemusten tutkimiseen. Johdettavien sosiaalityöntekijöiden kokemuksia johtamisesta on kartoittanut muun muassa terveydenhuollon sektorilla toteutetussa empiirisessä tutkimuksessaan Brigitte Geissler-Piltz (2011). Tutkimuksen tulokset toivat esille sosiaalityöntekijöiden kaksijakoisen suhtautumisen johtamiseen ja työssä kohdattavana ongelmana hierarkian vaikutukset johtamiseen. Osa sosiaalityöntekijöistä toi esille toiveen oman ammattialan hallitsevasta johtajasta, kun taas toiset toivoivat johtajan olevan jonkin ammattialan korkeakoulutettu edustaja, joka hallitsee hyvin johtamisosaamisen. Tutkimuksen tulokset osoittivat myös sosiaalityön ammattialan sisäisen, vähäisen arvostuksen sosiaalityön omaa asiantuntijaosaamista kohtaan. (Mt. 2011, 18–19.) Tutkimuksen tulokset tuovat esille myös, kuinka johtajan substanssiosaamista ei koettu kaikkien tutkittavien toimesta merkitykselliseksi asiaksi sosiaalityön johtamisessa.

Asiantuntijana toimiminen johtajan roolissa saattaa asettaa myös omat rajansa johtamistoiminnalle, sillä asiantuntijuus voi tuoda mukanaan tietynlaista kiinnostuksen kaventumista tietylle erityisalalle samalla kun syventää tietyn ammattialan osaamista. Sosiaalityön johtajan keskittyessä liiaksi asiantuntijarooliinsa ja asiantuntijatyön tekemiseen vaarana esimerkiksi on, että johtamisen edellyttämät hallinnolliset tehtävät siirtyvät muiden työyhteisön jäsenten harteille. Moniammatillisessa organisaatiossa johtajan asiantuntijarooli saattaa myös johtaa muiden professioiden ja johtamistehtävien alisteiseen asemaan asettamiseen suhteessa johtajan edustaman alan asiantuntijatehtäviin. (Ryan 1963, 27–28.)

Sosiaalityön substanssiosaamisen rooli asiakastyötä tekevän sosiaalityöntekijän ja johtavassa asemassa toimivan henkilön välillä eroaa myös jossain määrin. Siinä missä johdettavan asemassa oleva sosiaalityöntekijä ottaa käyttöönsä päivittäin asiakastyössä tarvittavaa asiantuntija- ja ammattiosaamista kohdatessaan erilaisia asiakkaita, käyttää johtavassa asemassa oleva sosiaalityöntekijä tätä osaamista myös toimiessaan ja esiintyessään asiantuntijana erilaisissa asiantuntijaryhmissä (Rissanen & Lamminkainen 2017, 58).

Aiemman, sosiaalityön johtamiseen keskittyvän tutkimuksen tarkastelun perusteella voi päätyä siihen lopputulokseen, että sosiaalityöntekijöiden käsitykset sosiaalityön asiantuntijaosaamisen merkityksestä sosiaalityön johtamisessa vaihtelevat. Michael Holosko (2009, 448) on pyrkinyt esittelemään sosiaalityön johtamiseen liittyvään kirjallisuuteen kohdistamansa sisällönanalyysin pohjalta viisi sosiaalityön johtamiselle ominaista ydinominaisuutta, jotka ovat visio tulevast, toisiin vaikuttaminen toiminnan aikaansaamiseksi, tiimi- ja yhteistyö, ongelmanratkaisukyky ja positiivisten muutosten aikaansaaminen. Niin johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet, osaamiskompetenssin kuin johtamisintuitiokin vaikuttavat omalta osaltaan siihen, millaiseksi muodon nämä viisi ydinominaisuutta kulloinkin saavat. Pääasiallisiin henkilökohtaisiin johtajan ominaisuuksiin lukeutuvina ominaisuuksina tutkimuksessa mainitaan ammatillisena roolimallina toimiminen. Taitoina puolestaan vuorovaikutustaidot sekä voimaannuttava ja harkitseva työote ovat pääosassa. Lisäksi johtamisen intuition kehitykseen sisältyvät mentorointi ja reflektointi. (Holosko 2009, 452–455.)

Sosiaali- ja terveystoimen johtajan työn sisältöä ja työn vaatimia kompetensseja sekä näissä tapahtuvia muutoksia selvitettiin puolestaan empiirisen analyysin osalta kaksiosaisessa tutkimuksessa, jonka kohderyhmän muodostivat kuntien ylimmät sosiaali- ja terveystoimen johtajat. Johtajat pitivät etenkin lähijohtajien työssä substanssin tuntemusta tärkeänä. Korkeammalla johtamistasolla yleinen toimialan tuntemus koettiin myös merkitykselliseksi, mutta erityisalan hallinnalla ei koettu olevan niin suurta painoarvoa. Ammatillisen asiakastyön kuuluessa osaksi johtajan tehtäviä, johtamisen koettiin edellyttävän kelpoisuusvaatimuksena myös alan ammattitaitoa. Lähes kaikki tutkittavat olivat sitä mieltä, että sosiaali- ja terveysjohtajan pätevyysvaatimukseen lukeutuvat sekä sosiaali- ja terveysalan korkeakoulututkinto että hallinnollinen lisäkoulutus. (Heikka 2008, 16-17, 101, 144, 148, 158.)

Osa tähän kompetenssikeskeiseen tutkimukseen vastanneista sosiaali- ja terveystoimen johtajista toi myös esille, kuinka alan substanssin tuntemus ja alan työkokemus tulisivat lukeutua valintaa ohjaaviin kriteereihin tulevaisuuden johtajia valittaessa. Kaikki johtajat pitivät ylipäättään oman alan ammattitaitoa tärkeänä ja tarvitsevansa siihen sisältyviä ominaisuuksia melko usein tai jatkuvasti. Mitä lähempänä suorittavaa tasoa johtaja toimii, sitä suurempi merkitys substanssiosaamisella tutkimuksen tulosten mukaan on. Yhteinen kieli ja työprosessien tuntemus lukeutuvat muun muassa substanssiosaamisen mukanaan tuomiin etuihin, vaikkakaan pelkkä substanssin hallinta ei sellaisenaan pätevöitä suoranaisesti johtotehtäviin. (Heikka 2008, 159).

Myös sosiaalityön johtajien ammattialakohtaista pätevyyttä on selvitty aiemmin. Suomalaisen sosiaalityön todellisuutta ja tulevaisuuden näkymiä selvittämään keskittyneen tutkimuksen Konstikas sosiaalityö 2003 -kyselyyn vastaajista reilu 36 prosenttia ilmoitti, että heidän esimiehellään ei ole sosiaalityön koulutusta. Vastaavasti hieman yli 61 prosenttia ilmoitti esimiehensä koulutukseksi sosiaalityöntekijän ja hieman yli 2 prosenttia vastaajista ilmoitti olevansa epätietoinen esimiehensä koulutustaustasta. Tutkimuksessa ei kuitenkaan tiedusteltu, millaisella ammattinimikkeellä tai koulutuksella sosiaalityön koulutuksen omaamattomat esimiehet työskentelivät. Kyselyyn vastaajista reilu 31 prosenttia arvioi lähiesimiehensä sosiaalityön asiantuntemuksen erittäin hyväksi. (Karvinen-Niinikoski ym. 2005, 52.)

Lisäksi johtavan sosiaalityöntekijän työn sisältöä, roolia ja sosiaalityön kehittämistoiminnan sisältöä sairaanhoitopiirissä on tutkittu aiemmin. Tutkimuksessa ilmeni, että sairaanhoitopiireissä johtavien sosiaalityöntekijöiden esimiehenä toimi yleensä terveydenhuollon ammattilainen, kuten lääkäri. Sosiaalityöntekijöiden mielipiteet alan tuntemuksen merkityksen ja sosiaalityön organisatorisen aseman suhteen vaihtelivat jossain määrin. Terveys- ja sosiaalityön tulevaisuuden haasteisiin vastaamisessa ja toiminnan kehittämisessä asiantuntemus nähtiin tärkeänä. Sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaaminen nähtiin tärkeän johtamisen uskottavuuden ja kehittämistoiminnan vaikuttavuuden näkökulmasta. (Kyyhkynen 2012, 69.)

### 3.3.2 Johtamisen oikeutus

Johtamistoiminnan oikeutus voidaan ymmärtää prosessina, jossa yksilölle annetaan oikeus olemassaololleen. Sosiaalityö on saanut oikeutuksensa asiantuntijuudelleen valtiovallalta voimassaolevan ammattipätevyyttä säätelevän lainsäädännön myötä, jossa sosiaalityön ammatillisiin tehtäviin pääsyn edellytykseksi asetetaan yliopistossa suoritettu ylempi ammattikorkeakoulututkinto (L817/2015, § 7). Pelkkä lainsäädännöllä säätäminen ei kuitenkaan riitä toiminnan oikeutuksen saavuttamiseen, vaan oikeutus myös johtamistoiminnan tapauksessa tulee ymmärtää laajemmin. (Niiranen 1995, 111-112.) Valtiovallan lisäksi asiantuntijuus edellyttää nimittäin oikeutusta ja valtuutusta myös ammatikunnalta (Sipilä 2011, 20).

Kollegiaalista kontrollia on kuvailtu sosiaalityön professiolle tyypilliseksi ja omina-keiseksi ammatillisen kontrollin muodoksi. Käsitepari pitää sisällään ymmärryksen siitä, kuinka vain toinen saman ammattialan pätevyyden ja siten myös saman tietoperustan omaava profession jäsen kykenee sekä asettamaan vaatimuksia että valvomaan näiden vaatimusten toteutumista ammattikunnan jäsenten keskuudessa. Tosin kollegiaalinen kontrolli tuskin koskaan toimii organisaatiossa yksin byrokraattisen kontrollin vaatiessa tilaa sen rinnalla. (Rostila ym. 2011, 144.) Professionaalinen kontrolli on nähty tarpeelliseksi muun muassa sosiaalityön asiantuntijuuden laaja-alaisuuden ja erikoistumisen vuoksi (Sipilä 2011, 20). Tutkimusta siitä, miten kollegiaalinen kontrolli koskettaa johtajana toimivaa sosiaalityön asiantuntijaa, ei kuitenkaan ole tehty.

Johtaminen ylipäätään edellyttää auktoriteettia, sillä käytännössä johtaminen merkitsee yksittäisen työntekijän näkökulmasta päätöksenteko-oikeuden luovuttamista johtajalle päättää itseensä liittyvistä asioista. Johtajan auktoriteettiasema ja tapa käyttää valtaa puolestaan vaikuttavat siihen, millaisena johtaminen näyttäytyy johdettavien silmissä. (Hafford-Letchfield 2009, 29-31.) Johtamisen oikeutuksella on nähty olevan merkitystä johtamisen onnistumisen näkökulmasta. Sosiaalityön asiantuntijuus sosiaalityön johtajan ominaisuutena on myös nähty organisaation auktoriteettiaseman oikeutuksen perustana ja sillä olevan merkitystä ainakin useimmiten alaisten kuuliaisuuden ja lojaliteetin kannalta. Myös näkemyksiä siitä, kuinka alaiset saattavat luottavaisemmin suhtautua samanaikaisesti sekä organisaation että sosiaalityön profession tavoitteisiin sitoutuneeseen asiantuntijajohtajaan, on esitetty. (Ryan 1963, 27.) Vaikka eri ammattialan edustaja saattaisi

olla sosiaalityön johtajana tehokaskin, eivät kaikki sosiaalityöntekijät välttämättä tunnusta toisten asiantuntija-alojen edustajien pätevyyttä alan johtamisessa. Tällaisessa tilanteessa on taustalla usein vaikuttamassa ajatus sosiaalityön arvojen ainutlaatuisuudesta tai kokemus siitä, että sosiaalityön tulisi niin ikään omistaa johtamisasemansa riippumatta pätevyydestä. (Perlmutter 2006, 8.)

Tosin erään johtajuutta arvioivan tutkimuksen tuloksena ilmeni, ettei johtajan saama koulutus vaikuttanut juurikaan hänen nauttimansa arvostuksen määrään. Sen sijaan arviointitehtävää suorittavan alaisen korkeampi koulutustaso saattoi johtaa alhaisempaan johtajaan kohdistuvaan tyytyväisyyteen. (Mary 2005, 113.) Tutkimuksen tulokset osaltaan tukevat näkemystä siitä, kuinka lainsäädäntö, asema, asiantuntijuus, karisma ja eettinen vahvuus johtamisen vallan lähteinä saattavat tulla tuottaneeksi yhtä lailla sekä myönteistä että kielteistä vuorovaikutusta ja siten et-toivottuja muutoksia työyhteisössä (Rissanen 2016, 241).

### 3.3.3 Johtajaan kohdistuvat odotukset

Johtajaan kohdistuvat odotukset substanssiosaamisen osalta saattavat myös vaihdella riippuen siitä, toimitaanko organisaation sisäisessä vai ulkoisessa toimintaympäristössä. Siinä missä organisaation sisällä johtajaan saatetaan kohdistaan nimenomaan generalistisia odotuksia tilan antamiseksi alaisten oppimiselle ja heidän kannustamiseensa oppimistavoitteiden saavuttamiseksi, saatetaan samaiselta johtajalta vaatia oman alansa erityisasiantuntijuutta esimerkiksi suunniteltavien kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuuden ja seurausten arvioinnissa. (Niiranen 2004, 231.) Eri sidosryhmät kohdistavat siis erilaisia odotuksia yksittäiseen sosiaalityön johtajaan.

Substanssiosaamisen merkitys korostuu etenkin tilanteessa, jossa henkilöstö tulee kohdistaneeksi johtajaansa odotuksia sosiaalityön perusprofession mukaisten rooliodotusten toteuttamisesta myös johtamistyössään (Niiranen ym. 2010, 16). Toisin sanoen johtajaan kohdistuvat rooliodotukset heijastavat koulutuksen kautta tulevaa ammatillista sosialisatiota (Niiranen 1995, 81). Johtajaan kohdistuvat odotukset asiantuntija- ja ammattiosaamisen alueella, saattavat konkretisoitua alaisten haluna toimia vain sellaisen johtajan alaisuudessa, joka jakaa heidän kanssaan saman ammattitaustan. (Rissanen & Hujala 2017,

84.) Sama ammattitausta ei kuitenkaan aina takaa onnistumista, sillä esimerkiksi lähinnä oman esimerkkinsä kautta alaisiaan oppimaan aktivoivat kollegajohtajat saattavat itseasiassa sijoittua kaikkein alimmalle tasolle osaamisen johtamisessa (Viitala 2005, 330–334).

Johtajan substanssiosaamiseen kohdistuvien vaatimusten on katsottu vaihtelevan myös johtajan organisaatioaseman mukaan (Sinkkonen ym. 2017, 105–128). Erityisesti lähi-johtajalta edellytetään usein sosiaalialan palvelutuotannon eri osa-alueiden ja asiakasprosessien tuntemusta. Johtajaan kohdistuvien odotukset vaihtelevat siis tilanteittain. Johtamiseen kohdistuvat täyttymättömät odotukset saattavat myös muodostaa ongelman, mikäli johtaminen tulkitaan eri lailla eri yksilöiden kesken (Lawler 2007, 125).

Samanaikaisesti alaisten mahdollisten substanssiosaamisodotusten kanssa johtamiseen kohdistuu myös organisaation perustehtävän toteutumista tukevan toiminnan mukaisia tavoitteita, mikä saattaa johtaa myös sosiaalialan johtajan johtamistyössään kohtaamiin ristiriitoihin profession, johtamisen ja organisaation etiikan asettamien arvojen välillä (Niiranen ym. 2010, 16). Poliittisen päätöksenteon ohjatessa ja asettaessa ehtoja sosiaalityön toimintamahdollisuuksille ei liene mahdotonta kuvitella tilannetta, jossa managerismin ja markkinoistumisen sekä samanaikaisesti sosiaalisen oikeudenmukaisuuden toteutumista vaativat arvot johtavat johtamistyössä kohdattaviin arvoristiriitoihin (Hafford-Letchfield 2009, 21-35). Sosiaalityön näkökulmasta merkityksellistä on, ketä johtaja edustaa ja ajaako hän johtamistehtävänsä yhteydessä ammattikunnan etuja.

### 3.3.4 Henkilöstön johtaminen ja työhyvinvointi

Henkilöstön asemaa sosiaali- ja terveydenhuollossa on kuvattu keskeiseksi menestystekijäksi ja strategiseksi voimavaraksi (Sarvimäki 2017, 453; Sosiaali- ja terveysministeriö 2009). Henkilöstön johtaminen kytkeytyy henkilöstön johtamiseen organisaation käytössä olevana voimavarana ja ymmärrykseen henkilöstön kasvun ja kehittymisen tarpeista (Lammintakanen 2017, 241). Aiempien sosiaalityön johtamiseen liittyvien tutkimustulosten yhteydessä on johtamisella todettu olevan merkittävä rooli ja vaikutus sosiaalityöntekijöiden työtyytyväisyyteen ja motivaatioon liittyviin kokemuksiin (Smith & Shields



2013, 189–190, 195–196) sekä samalla myös työn tuloksellisuuteen (Sullivan 2016, 555). Henkilöstön työhyvinvointi ja johtaminen ovat yhteydessä toisiinsa.

Kyetäkseen mukautumaan alati yhä nopeammin tapahtuviin ympäristön muutoksiin, on henkilöstön osaamisella nähty olevan ratkaiseva asema organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, mikä tulisi kyetä tunnistamaan organisaatiossa ja organisaation johdossa. Tämä edellyttää johtamiselta kohtaamista, kuulemista, arvostamista, suunnittelua ja tavoitteiden asettamista sekä näiden saavuttamisen seuraamista. Sosiaalityötä johtaessaan johtaja tulee itse määrittäneeksi, millaiseksi hänen roolinsa osaamisen johtamisessa muodostuu. Miten kukin johtaja tulee tulkinneeksi itseensä kohdistuneet alaistensa, kollegoidensa ja itse organisaation odotukset, vaikuttaa siihen millaiseksi johtajan rooli lopulta määrittyy. (Viitala 2005, 325.) Toisaalta organisaation mukautumiskyvyn näkökulmasta myös johtaja voidaan nähdä osana henkilöstöä, jolloin myös hänen osaamisellaan ja osaamisen johtamisella voidaan nähdä olevan merkitystä organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamismahdollisuuksien näkökulmasta.

Sosiaalityön osaamista on sivunnut kotimaisessa tutkimuksessa osaamisen johtamisen näkökulmasta terveydenhuollon sosiaalityön johtamisympäristössä Maija-Liisa Pajula (2013). Tutkimuksen tulokset osoittavat, kuinka alaisten osaamiseen ja osaamistarpeiden tunnistamiseen sekä osaamisen turvaamiseen keskittyvät esimiehen tehtävät ovat tulleet kohdanneeksi haasteenaan muun muassa osaamisen johtamisen käsitteen tuntemattomuuden ja muuttuvan moniammatillisen toimintaympäristön.

Henkilöstön vaihtuvuus on yksi sosiaalialan johtamisen kohtaamista, viime aikoina korostuneista haasteista. Henkilöstökustannusten muodostaessa valtaosan sosiaalityön kustannuksista (ks. Rissanen 2016, 239; Lammintakanen 2017, 239) ovat henkilöstön hyvinvointiin, sitoutumiseen ja motivaatioon liittyvät tekijät ja niiden mahdolliset yhteydet johtajan osaamiseen perusteltuja tarkastelunäkökulmia sosiaalityön tutkimuksen alalla. Henkilöstön hyvinvointi on yhteydessä työn tuloksiin, kun taas johtaminen sekä osaaminen ovat yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin (Rissanen 2016, 240).

Johtamistavalla on nähty olevan merkittävä yhteys työntekijöiden hyvinvointiin. (Lehtolunden & Salovaara 2016, 172.) Henkilöstöjohtamisen tarkastelu sosiaalityössä näyttäytyy tarpeellisena useammastakin syystä, sillä johtamisella on todettu olevan merkitystä niin rekrytointiin kuin tiettyyn työpaikkaan sitoutumisen edistämisessä. Sosiaalityöhön

sopivalla henkilöstöjohtamisella voidaan myös edistää työvoiman saatavuutta, mikä lie-  
nee yksi merkittävimmistä tekijöistä tulevaisuudessa alan henkilöstöpula ja vaihtuvuus  
huomioiden. (Lammintakanen 2017, 238–239.)

### 3.3.5 Asiakas- ja asiantuntijatyön johtaminen

Sosiaalityön johtamista voidaan tarkastella myös asiantuntijoiden johtamisena. Sosiaali-  
huollon ammattihenkilölain mukaan sosiaalityöntekijän tulee vastata sosiaalityön amma-  
tillisesta johtamisesta sekä yksilöiden, perheiden ja yhteisöjen sosiaalisen tuen ja palve-  
lujen tarpeeseen vastaavasta sosiaalityön asiakas- ja asiantuntijatyöstä. Lisäksi sosiaali-  
työntekijällä tulisi olla vastuu tällaisen asiakas- ja asiantuntijatyön vaikutusten seuran-  
nasta ja arvioinnista. Edellä mainittujen tehtäväkokonaisuuksien lisäksi sosiaalityönteki-  
jän vastuulle katsotaan sosiaalihuollon palvelujen antamisesta ja päätöksenteosta vastaa-  
minen sen mukaan kuin muualla laissa erikseen säädetään. (L817/2015, § 9, mom 1–2.)

Asiakasprosessien johtamisen näkökulmasta alan asiantuntijuus on myös tarpeen, sillä  
asiakkaiden erilaiset sosiaalisen ongelmat edellyttävät erilaisia asiakasprosesseja ja siten  
myös erilaista johtamista. Johtaminen vaikuttaa siihen, miten työyhteisö tai tiimi kykenee  
suoriutumaan kohtaamistaan ongelmatilanteista ja kuinka tuloksellista toiminta ylipää-  
tään on. (Pakarinen & Kananoja 2017, 478–479.) Asiakkaan hyvinvoinnin asettaminen  
sosiaalityön johtamista ohjaavaksi visioksi voisi olla yksi sosiaalityön johtajan identitee-  
tin ainutlaatuisen identiteetin rakennusosa, vaikka muutoin sosiaalityön johtamisessa ko-  
rostuvat teemat olisivatkin melko yhteneviä muiden ammatti- ja tieteenalojen kanssa.  
(Sullivan 2016, 557).

Joissakin tilanteissa sosiaalityön johtaminen voi myös saada tuhoavia piirteitä esimer-  
kiksi työntekijöiden harkintavallan rajoittamisen myötä tapahtuvan liiallisen kontrolloin-  
nin ja luovuuden tukahduttamisen myötä (esim. Niiranen ym. 2010). Tästä näkökulmasta  
tarkasteltuna ei sosiaalityön johtajan substanssiosaaminen sellaisenaan ole tae asiakas-  
työn johtamisen onnistumisesta tuoden samalla esille johtamisen kompleksisen luonteen.

#### 4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa sosiaalityön substanssi- eli asiantuntija- ja ammattiosaamisesta ja sen merkityksestä sosiaalityön johtamisessa. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat terveysosiaalityön parissa työskennelleet ja työskentelevät sosiaalityöntekijät.

Tutkimustehtävänäni on kartoittaa ja kuvata johtavien ja johdettavien sosiaalityöntekijöiden esille tuomia näkökulmia, mielipiteitä, käsitteitä ja asenteita tutkittavana olevasta ilmiöstä. Tutkittavana olevaa ilmiötä tarkastelen viittä temaattista aihealuetta ajattelun apuna käyttäen, jotka liittyvät läheisesti sosiaalityön johtamiseen ja sosiaalityön substanssiosaamiseen. Näihin teemoihin lukeutuvat johtajan osaaminen, johtajaan ja johtamiseen kohdistuvat odotukset, johtamisen oikeutus, henkilöstön johtaminen ja työhyvinvointi sekä asiantuntija- ja asiakastyön johtaminen. Kyseisten teemojen valinta perustuu aiempien tutkimusten ja alan kirjallisuuden sisältämiin havaintoihin sosiaalityön johtamisen ja sosiaalityön substanssiosaamisen välisestä suhteesta sekä henkilökohtaiseen mielenkiintooni kyseisiä aihealueita kohtaan.

Tutkimustehtävän perustana on ajatus siitä, että kaikki sosiaalityöntekijät omaavat ja jatkavat ammattikunnan edustajina keskenään ainakin osittain sosiaalityön asiantuntijoiden ja ammattihenkilöiden ydinosaamisalueita riippumatta sosiaalityön toimialasta ja toimintaympäristöstä. Tämän ydinosaamisen lisäksi osaamisen sisältö vaihtelee toimialakohtaisesti työlle esitettyjen vaatimusten mukaisesti. Osana monialaista työyhteisöä toimivalta terveydenhuollon sosiaalityöntekijältä edellytetään laajaa osaamista yleisen sosiaalityön asiantuntijuuden, sosiaalityön ydinosaamisen ja terveydenhuollon erityisosaamisalueiden kentältä asiakastyön sisältäessä niin byrokratia, palvelu- kuin psykososiaalista työtäkin (Laine 2014, 27). Tutkimustehtävän keskiössä on nimenomaan sosiaalityön yleinen ja ammattikunnan jäsenten yhteisesti jakama sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaaminen.

Olen rajannut tutkimustehtävän näkökulman sosiaalityön asiantuntijanäkökulmaan niin johtavien kuin johdettavien sosiaalityöntekijöiden osalta. Rajausta on siinä mielessä mielekäs, että sairaaloissa sosiaalialan ammattilaisten tehtävärakenne on melko lailla sosiaalityöntekijäkeskeinen, eikä sosionomeja juurikaan sairaaloissa ole. (Kananoja 2017c, 350).

Koin merkitykselliseksi ottaa sekä johtavassa että johdettavassa positiossa olevien asiantuntijoiden näkökulman huomioon siitä syystä, että SOTE-uudistus tulee vaikuttamaan kaikkiin johtamisen tasoihin ja toimijoihin (Pakarinen & Kananoja 2017, 471). Niin johtaja kuin jokainen työntekijä on osa työyhteisöään ja näin ollen tulee muodostaneeksi oman ymmärryksensä johtamisen sisällöstä (Niiranen 2004, 227). Rajaus oli mielekäs myös siitä syystä, että aineistonhankinnan kanavana käytetään sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentian jäsenyhdistyksen jakelukanavia. Yhdistyksen jäseneksi pääsy edellyttää joko terveydenhuollossa työskentelevän sosiaalityöntekijän kelpoisuusehtojen täyttymistä (L817/2015) tai sosiaalityön opiskelua yliopistossa.

Vaikka sosiaalityön johtaminen edellyttää useiden eri osaamisalueiden samanaikaista hallintaa, tutkimuksessa keskitytään vain yhteen sosiaalityön johtamisen ulottuvuuteen ja osaamisalueeseen – sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamiseen, johon tutkielmassa viitataan myös sosiaalityön substanssiosaamisena. Kyseisen osaamisalueen merkitystä lähestytään suurimmaksi osaksi laadullisesta näkökulmasta kysymällä terveysosiaalityössä toimivilta sosiaalityöntekijöiltä heidän näkemyksiään kokemuksiaan tästä osaamisesta ja osaamisen saamasta merkityksestä sosiaalityön johtamisen yhteydessä.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millainen käsitys johtavilla ja johdettavilla sosiaalityöntekijöillä on sosiaalityön johtajien asiantuntija- ja ammattiosaamisesta tällä hetkellä?
2. Millainen merkitys sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisella on sosiaalityön johtamisessa johtavien sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta?
3. Millainen merkitys sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisella on sosiaalityön johtamisessa johdettavien sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta?

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS: AINEISTONKERUU, ANALYYSI JA EETTINEN NÄKÖKULMA

### 5.1 Miten johtaminen tässä tutkimuksessa ymmärretään

Sosiaalityön johtamista tutkittaessa on tärkeää tuoda esille, miten johtaminen ymmärretään kyseisessä tutkimuksessa (Rissanen 2016, 236). Tutkielmani tapa ymmärtää sosiaalityön johtamista paikantuu enimmäkseen väljälle sosiaalisen konstruktionismin mukaiselle tieteenfilosofille ymmärrykselle tiedon ja todellisuuden luonteesta tietyt johtamisen sisällölliseen ymmärtämiseen liittyvät ehdot kuitenkin huomioiden.

Nämä ehdot liittyvät johtamisen toimijoiden jakamaan ymmärrykseen johtamisen diskurssista ja johtamisen toimijoiden välisen erottelun hyväksymiseen. Tämän tutkimuksen toteuttaminen edellyttää ennakko-oletusta siitä, että minä tutkijana ja kyselyyni vastanneet sosiaalityöntekijät yhdessä jaamme jonkinlaisen yhteisen ymmärryksen johtamisesta käsitteenä. Tämä jaettu ymmärrys voi konkretisoitua esimerkiksi käsityksenä johtamisesta sosiaalisena toimintana, jossa toisella toimijalla on suhteessa tilanteessa läsnäolevaan toiseen toimijaan enemmän vaikutusvaltaa ryhmä- ja prosessitasolla. Toiseksi johtamisen tutkiminen edellyttää johtamisen toimijoiden määrittelemistä johdettaviksi ja johtajiksi, joilla molemmilla on merkitystä siihen, millaisia merkityksiä johtaminen kussakin tilanteessa saa. (Shamir 2012, 479, 485–487.)

Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta katsottuna ei ihmistä ja häntä ympäröivää sosiaalista todellisuutta voida pitää erillisinä ja olemassa oleva maailma ymmärretään ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa kielen ja puheen välityksellä muodostuvaksi. Esimerkiksi sosiaalityön johtamiseen liittyvän tiedon voidaan nähdä syntyvän vuorovaikutuksen tuloksena ja johtamiseen liittyvä todellisuus sosiaalisesti rakentuneena. (Fairhurst & Grant 2010, 173–174.)

Sosiaalisen konstruktionismin viitekehyksestä katsottuna yhtä ainoaa oikeaa ymmärrystä ei ole sosiaalityön johtamisesta olemassa, vaan sen sijaan tulkintoja esimerkiksi tutkielmani aiheesta voi olla samanaikaisesti monia. Näkökulma hylkää niin ikään käsityksen yhden ainoan oikean, tutkimuksellisin keinoin löydettävissä olevan totuuden ja todellisuuden

olemassaolosta. (Fairhurst & Grant 2010, 173–174.) Jäljelle jää käsitys olemassa olevaan todellisuuden liittyvän tiedon subjektiivisesta ja sosiaalisesti rakentuvasta luonteesta (Seers & Chopin 2012, 44–45). Empiirisen tutkimuksen toteuttamisen näkökulmasta liiallinen sitoutuminen sosiaalisen konstruktionismin ymmärrykseen useiden tulkintojen ja todellisuuksien samanaikaisesta olemassaolosta saattaa kuitenkin olla ongelmallista. Käytännössä tutkimuksen loppuunsaattaminen tämänkin tutkielman kohdalla edellyttää minulta tutkijana kykyä tuoda esille joitakin aineistossa esiintyviä, johtavia asiasisältöjä. (Shamir 2012, 484.)

Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta johtaminen ymmärretään yksilöllisen toiminnan sijaan johtajan ja johdettavien välisenä ja vuorovaikutteisena toimintana, jolloin johdettavien katsotaan vaikuttavan johtamiseen siinä missä johtajankin. Tämänkaltaiseen ymmärrykseen tiedon ja todellisuuden olemassaolon luonteesta on kuitenkin kohdistettu kritiikkiä muun muassa siitä, että lähestyttäessä johtamista tästä näkökulmasta, tullaan se pelkistämään helposti pelkäksi puheeksi ja kielelliseksi ilmiöksi. (Rissanen & Hujala 2017, 95–96.)

Sosiaalisen konstruktionismin valitseminen johtamisen tutkimuksen lähtökohdaksi mahdollistaa sellaisenaan kriittisyyden itsestäänselvyyksinä pidettäviä asioita kohtaan. Kyseistä lähestymistapaa on hyödynnetty jo olemassa olevien johtajuuteen liitettyjen teoreettisten käsitysten kyseenalaistamisessa ja haastamisessa (Carroll & Levy 2010, 173). Käytännössä sosiaaliselle konstruktionismille perustuva johtamisen tutkimus mahdollistaa esimerkiksi sosiaalisen vuorovaikutuksen myötä syntyneiden kognitiivisten tuotteiden kuten erinäisten sosiaalisen todellisuuden rakentumisen kategorioiden, attribuutioiden ja merkityksenantojen tutkimisen. Tutkimus itsessään voi olla joko täysin teoreettista tai teoreettisen ja empiirisen osan sisältävää (Fairhurst & Grant 2010, 181, 195), kuten tutkielmani tapauksessa.

## 5.2 Kohderyhmä ja aineistonkeruu

Tutkittavien valintaa ohjaavaksi kriteeriksi valitsin lähestyvän sote-uudistuksen innoittamana työskentelyn terveys- ja sosiaalityön toimialalla. Valintaan vaikutti myös ennako-ole-

tukseni siitä, että terveysosiaalityöstä olisi helpompi löytää myös sellaisia vastaajia, joiden esimiehenä toimii jonkin muun alan kuin sosiaalityön asiantuntija. Tätä käsitystä tukevat muun muassa Konstikas sosiaalityö 2003 -tutkimuksen tulokset, joiden mukaan nimenomaan terveydenhuollossa koulujen lisäksi lähiesimiehenä toimii useimmiten jonkin muun alan edustaja kuin sosiaalityön (Karvinen-Niinikoski ym. 2005, 52). Myös tällaisen, sosiaalityöntekijän pätevyyttä omaamattomien johtajien alaisuudessa toimivien sosiaalityöntekijöiden tavoittamisen, oletin mahdollistavan rikkaamman ja moninäkökulmaisemman aineiston. Esimerkiksi näkemys sosiaalityön johtajan substanssiosaamisen mahdollisten puutteiden vaikutuksesta sosiaalityön johtamiseen saattaa olla kattavampi, kun sosiaalityöntekijällä on kokemusta tällaisesta tilanteesta.

Tutkimusprosessin alussa aineistonkeruun kannalta olennainen ratkaisemista vaativa kysymys kohdistui sopivan jakelukanavan löytämiseen. Kyselylomakkeen jakeluun soveltuvan kanavan etsimisen aloitin yhteydenotolla Talentian ammatilliseen jäsenyhdistykseen Terveysosiaalityöntekijät ry:hyn, joiden edustajilta tiedustelin mahdollisuutta kyselylomakkeen jakoon jäsenyhdistyksen kautta. Kyseinen, vuonna 1947 perustettu jäsenyhdistys on terveydenhuollossa toimivien sosiaalityöntekijöiden valtakunnallinen ammatillinen yhdistys, joka kokoaa yhteen arviolta noin 900 terveysosiaalityöntekijää. Jäseneksi liittymisen ehtona on, että liittyjä on terveydenhuollossa työskentelevä kelpoisuuden täyttävä sosiaalityöntekijä tai sosiaalityötä yliopistossa opiskeleva Talentian jäsen (Talentia).

Onnekseni jäsenyhdistys suhtautui tutkimukseeni myönteisesti ja 17.3.2018 järjestetyn yhdistyksen kokouksen yhteydessä tehtiin päätös siitä, että kyselylomakkeen jakamisessa voidaan käyttää jäsenyhdistyksen käytössä olevia sähköisiä jakelukanavia. Yhdistyksen avulla ja kautta mahdollistui kyselylomakkeen jakaminen terveysosiaalityöntekijöitä suoraan tavoittavan Swhealth-sähköpostilistan ja yhdistyksen Facebook-ryhmän kautta. Lisäksi kyselylomakkeesta mainittiin jäsenyhdistyksen jäsenkirjeen yhteydessä. Tällaisen monikanavaisen kyselylomakkeen jakamisen toivoin mahdollistavan tutkittavan kohderyhmän tavoitettavuuden ja samalla riittävän määrän vastauksia tutkimuksen tarpeisiin nähden. Mikäli kyselylomakkeen avulla kerättävä aineisto ei olisi ollut riittävä tutkielmani tavoitteisiin nähden, oli suunnitelmana aineiston täydentäminen tarvittaessa fokus-

ryhmä- tai yksilöhaastatteluin kerättävän aineiston turvin. Tähän liittyen kyselylomakkeen lopuksi vastaajilta tiedusteltiin mahdollista halukkuutta osallistua tällaiseen haastatteluun myöhempanä ajankohtana.

Perusjoukon määrittely ei tämän tutkimuksen yhteydessä ollut mahdollista, eivätkä näin ollen otoksen kriteerit aineiston kohdalla täyty. Tutkielmaa varten kerätyn aineiston kohdalla on asianmukaista otoksen sijaan puhua näytteestä – tarkemmin ottaen Swhealth-sähköpostilistan ja jäsenkirjeen vastaajien osalta harkinnanvaraisesta ja Facebook-jakelun osalta itse valikoituvasta näytteestä. (Ks. Vehkalahti 2014, 46–47.)

Tutkimuksen aineistohankinnan toteutin lähettämällä tutkimuksen kohderyhmälle sähköisen kyselylomakkeen (liite 2) vastattavaksi. Kyselylomakkeen valmistelin ilmaiseksi käytettävissä olevan Google Forms -sovelluksen sähköiselle alustalle. Kyselyyn oli mahdollista päästä vastaamaan kohderyhmälle jaetun linkin kautta ja valmiit vastaukset tallentuivat sähköiseen Googlen pilvipalveluun. Vastauksia lukemaan pääsi ainoastaan henkilökohtaisen Google-tilini tunnusten kautta. Aineiston hankinnan valmistuttua aloitin aineiston analysoinnin siirrettyäni kerätyn ensin aineiston Google Sheets -ohjelmaan, joka mahdollisti tutkimustulosten jäsentämisen taulukoihin, tunnuslukujen laskemisen ja tulosten havainnollistamisen kuvioinnin keinoin.

Tutkimuksen aineistokeruu toteutui ajalla 27.5.2018–30.6.2018. Kyselylomakkeen linkki ja tutkimukseen liittyvä saatekirje jaettiin ensimmäisen kerran yhdistyksen edustajan toimesta sekä Facebook-ryhmän kautta julkisena julkaisuna että Swhealth -sähköpostilistan kautta. Viikon 24 alkuun mennessä vastaajia oli kertynyt 34 kappaletta. Viikolla 24 pyysin yhdistyksen edustajaa lähettämään vielä Swhealth -sähköpostilistan kautta muistutusviestin kyselyyn liittyen ja samalla sovimme kyselylomakkeen linkin jakamisesta myös samaisen viikon aikana tekeillä olevan jäsenkirjeen yhteydessä sekä vastausajan jatkamisesta 30.6.2018 saakka. Kyselyyn liittyvän muistutusviestin ja jäsenkirjeessä jakamisen jälkeen vastaajia oli kertynyt yhteensä 55 kappaletta, joista 44 vastaajaa ilmoitti vastaavansa kyselyyn johdettavan sosiaalityöntekijän asemassa ja 10 johtavassa asemassa toimivana sosiaalityöntekijänä.

Yksi vastaajista ilmoitti vastaavansa sekä johtavassa että johdettavassa asemassa toimivana sosiaalityöntekijänä. Vastaajille oli kuitenkin annettu tutkimuksen informointiosi-

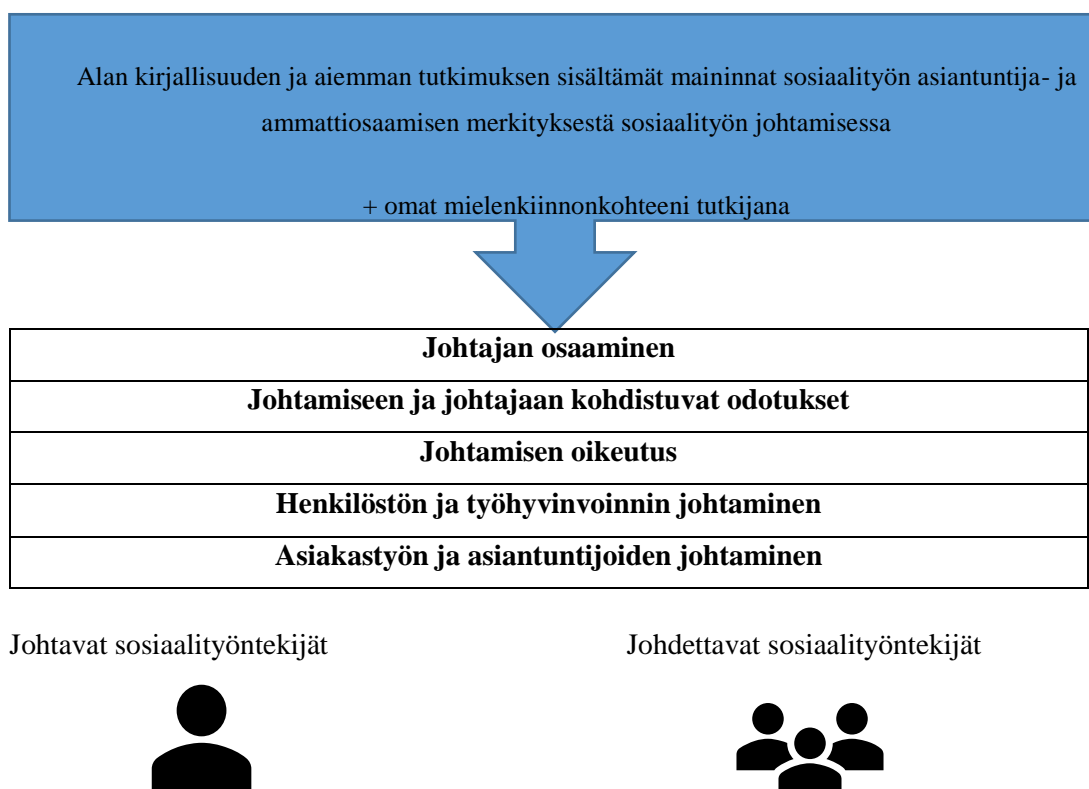


ossa ohje valita monivalintakysymysten kohdalla vain yksi vaihtoehto valittavana olevista vaihtoehtoista ja analyysin mahdollistamiseksi sekä johtavassa että johdettavassa asemassa vastanneen sosiaalityöntekijän antaman vastauksen karsin aineistosta pois ennen analyysin aloittamista. Osa vastaajista oli jättänyt noudattamatta ohjetta myös muiden monivalintakysymysten kohdalla ja tältä osin kyseisten vastaajien osalta on kyseiset kohdat esitetty tulososiossa puuttuvina tietoina. Google Forms -sovellus ei mahdollistanut vastausten rajoittamista vain yhteen vastaajakohtaiseen valintaan, josta johtuen vastaajat kykenivät annetuista ohjeista huolimatta valitsemaan useamman vastausvaihtoehdon monivalintakysymysten kohdalla.

Kyselylomakkeen valinta tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi oli perusteltua niin tutkimuksen käytettävissä olevien rahallisten ja ajallisten resurssien, tutkimuksen kohderyhmän tavoitettavuuden kuin tutkimusaiheeseen liittyvien tekijöiden näkökulmasta. Kyselylomakkeen käyttäminen aineistonkeruumenetelmänä mahdollisti myös vastaajien näkökulmasta tutkimukseen osallistumisen itselle sopivimpana ajankohtana, sillä menetelmä ei sido vastaamista tiettyyn aikaan ja paikkaan. Samalla myös tutkimuksen kustannukset pysyivät hallinnassa (Valli 2010, 103–108.) Kyselylomakkeen jakamisen suoraan sosiaalityön ammattilaisille kohdistuvien sähköisten jakelulistojen kautta tuki omalta osaltaan tutkimuksen luotettavuutta osallistumiskutsun kohdistuessa suoraan tutkittavien kohderyhmään lukeutuville henkilöille. Sekä johtavat että johdettavat sosiaalityöntekijät pääsivät vastaamaan kyselyyn saman linkin kautta. Osa lomakkeen kysymyksistä oli tarkoitettu ainoastaan johtavassa asemassa toimiville sosiaalityöntekijöille (ks. liite 2).

Eduksi koin kyselylomakkeen käyttämisessä aineistonkeruumenetelmänä sen, ettei tutkija tule tällöin vaikuttaneeksi tutkimuksen tuloksiin omalla läsnäolollaan tai olemuksellaan. Kyselylomakkeen käyttäminen aineistonkeruumenetelmänä sisälsi kuitenkin myös omat riskinsä. Koska tarkentavien kysymysten ja havaintojen tekeminen aineiston valmistuttua ei ole mahdollista, vaatii kyselylomakkeen käyttäminen aineistonkeruumenetelmänä huolellista ennakkosuunnittelua (Valli 2010, 236) ja tästä syystä pyrin varaamaan riittävästi aikaa kyselylomakkeen laatimiseen. Tutkimus edellytti tutkimusaiheen kontekstiin sopivan kyselylomakkeen kehittämistä (mm. Valli 2015, 239), sillä sopivaa valmista lomaketta ei ole olemassa. Helpottaakseni aineiston analysointia ja tulkintaa, pyrin suunnittelemaan kyselylomakkeen niin, että sopivia vastausvaihtoehtoja on vain yksi kutakin kysymystä ja vastaajaa kohden (mm. Valli 2010, 123).

Kyselylomakkeen osiot on nimetty näiden viiden teeman mukaisesti. Kukin kuviossa (kuvio 4) tarkemmin esitelty kyselylomakkeen osio sisältää sekä avoimia, suljettuja että sekamuotoisia kysymyksiä. Kyselylomakkeen temaattista sisältöä olen jäsentänyt tarkemmin alla olevassa kuviossa (kuvio 4):



**Kuvio 4.** Kyselylomakkeen sisällön temaattinen jäsenitys.

Kaiken kaikkiaan kyselylomake koostui seitsemästä osiosta, joista ensimmäisessä kartoitettiin vastaajien taustatietoja, keskimmäiset osiot (2–6) koostuivat varsinaisista temaattisista aihealuista ja viimeisimmässä osiossa tarjottiin vastaajille mahdollisuus esittää huomioita tai kritiikkiä niin tutkimusaihetta kuin itse kyselylomakettakin kohtaa. Kyselyn lopuksi vastaajilta tiedusteltiin vielä mahdollista halukkuutta osallistua tutkimusaihetta koskevaan haastatteluun, mikäli aineiston täydentäminen tulisi ajankohtaiseksi myöhemmin.

Muotoilin kyselylomakkeen kysymykset mahdollisimman henkilökohtaiseen muotoon, koska tällä tavoin vastaaminen tuntuu luonnollisemmalta ja henkilökohtaisemmalta

(Valli 2010, 104). Kysymykset perustuivat tutkimusaihetta koskevaan aiempaan tutkimukseen, alan kirjallisuudessa esiintyviin mainintoihin substanssiosaamisen ja sosiaalityön johtamisen välisistä suhteista sekä osittain myös intuitioon. Koska kyseessä ei ollut valmis aineisto, ovat kerätyn aineiston luonteeseen ja aineistonkeruuseen ylipäättään tulleet omalta osaltaan vaikuttaneeksi omat intressini tutkijana ja valitsemani tarkastelunäkökulma suhteessa ilmiöön (esim. Kiviniemi 2015, 77). Ennen aineistonkeruun aloittamista testasin vielä lomakkeen toimivuutta maisteriseminaarin jäsenillä ja pro gradu -tutkielmani ohjaajalla, jonka jälkeen tein lomakkeeseen muutoksia saamani palautteen perusteella.

Kysymykset 11b, 12b ja 28b on suunnattu pelkästään johtavassa asemassa toimiville sosiaalityöntekijöille. Johtavia sosiaalityöntekijöitä pyydettiin arvioimaan kyseisten kysymysten kohdalla substanssiosaamisen hallintaa ja ylläpitoa omalla kohdallaan, ajankohdaisen tutkimustiedon seuraamista ja soveltamista työssään, luonnehtimaan omaa substanssiosaamisensa laatua sekä arvioimaan ammattieettisten periaatteiden tuntemusta ja soveltamista omassa johtamistyössään.

Sosiaalityön johtamisen substanssiosaamiseen ja sen merkitykseen liittyviä mielipiteitä ja asenteita mitattiin avo- ja monivalintakysymysten lisäksi tutkimuksessa erinäisten väittämien avulla, jossa vastausvaihtoehdot jakautuvat viisiportaisen asteikon mukaisesti. Kyseessä oli Likert-tyyppinen vastausasteikko, joka on yksi tavallisimmin käytetyistä asenneasteikoista (Heikkilä 2014, 51). Vastatessaan vastaajien on mahdollista valita, kuinka vahvasti samaa tai eri mieltä hän on kunkin väittämän kohdalla. Asteikossa 1 oli täysin samaa mieltä ja 5 täysin eri mieltä. Likert-asteikon rakenteelle tyypilliseen tapaan keskimäinen vaihtoehto oli neutraali. Selkeyden vuoksi vastausvaihtoehtojen järjestys säilyi samana koko lomakkeen ajan niin että suurin numero (5) vastasi suurinta yhdenmielisyyttä väittämän sisällön kanssa. (Vehkalahti 2014, 35–37.)

Vaikka asteikkotyyppisten kysymysten esittäminen mahdollistaa suuren tietomäärän soveltamisen pieneen tilaan, eivät vastaukset kuitenkaan tule kertoneeksi, millainen painoarvo kohteilla vastaajalle on (Heikkilä 2014, 51). Näin ollen myös tarkentavien kysymysten kysyminen avovastausten muodossa oli tarpeellista. Asenneasteikon heikkouksiin luokituvaksi on myös nähty se, että jälkimmäisten väittämien vastauksiin saattaa vaikuttaa se, mitä edellä on vastattu (Heikkilä 2014, 51). Luonteeltaan Likert on järjestystasoinen

asteikko (Heikkilä 2014, 51), joka vaikuttaa omalta osaltaan aineiston analyysimenetelmän valintaan.

### 5.3 Aineisto ja analyysi

Tutkimusaineiston analyysin tavoitteeksi asetin tutkittavan ilmiön kuvaamisen ja ymmärtämisen laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan tutkimustulosten yleistämisen sijaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Lopullinen aineiston analysointimenetelmän valinta oli riippuvainen kerätyn aineiston luonteesta. Aineiston analyysi on temaattisesti rakentunut, sillä aineistoa analysoidessani jäsensin havaintoja kyselylomakkeen viiden temaattisen alueen mukaisesti etsiessäni samalla vastauksia tutkimuskysymyksiini. Kyselyn vastaukset analysoin käyttäen määrällisiä menetelmiä siltä osin kuin mahdollista ja tavoitteenani oli tuottaa kuvailevaa tilastollista analyysia avointen kysymysten avulla hankitusta aineistosta tehtyjen tulkintojen tueksi.

#### *Aineiston esikäsittely*

Aloitin aineiston analyysivaiheen aineiston esikäsittelyllä ja perinpohjaisella tutustumisella aineiston sisältöön. Osan aineiston sisältämistä vastauksista jouduin hylkäämään niiden vastaajien osalta, jotka olivat poikenneet annetuista vastausohjeista. Nämä vastaukset on esitetty tutkielman liitteenä olevien tulostaulukoiden (liite 3; liite 4; liite 5; liite 6; liite 7; liite 8) yhteydessä puuttuvien tietojen sarakkeessa. Sekä monivalinta- että Likert-asteikolle rakentuvien kysymysten havainnot koko aineiston osalta on eritelty näissä tulostaulukoissa sekä frekvenssi- että prosenttiosuuksina. Liitteenä olevissa tulostaulukoissa prosenttiosuudet on esitetty kahden desimaalin tarkkuudella ja tulokset-kappaleen tekstin seassa esitetyt prosenttiosuudet on esitetty pyöristetyssä muodossa selkeyden ja luettavuuden helpottamiseksi.

Koska sekä johtavat että johdettavat sosiaalityöntekijät olivat vastanneet saman linkin kautta jaettuun kyselylomakkeeseen, aloitin analyysin erottelemalla näiden vastaajaryhmien vastaukset toisistaan erillisiksi analysoitaviksi ryhmiksi. Tämä mahdollisti aineiston

tarkastelun sekä kokonaisuutena että vastaajaryhmittäin. Tämän jälkeen etenin erottelemalla vain johtaville suunnattujen kysymysten myötä hankitun aineiston muista vastauksista. Samalla tarkastin vastaajamäärät näiden kysymysten osalta. Vastaajaryhmien erottelun jälkeen etenin aineiston järjestämiseen ja taulukointiin. Taulukoinnin yhteydessä laskin sekä vastaajien lukumäärät että prosenttiosuudet eri vastausvaihtoehtojen osalta ja kokosin kysymyskohtaisesti vastausvaihtoehdot frekvenssi- ja prosenttitaulukoiksi, jotka on esitetty kokonaisuudessaan osiokohtaisissa tulostaulukoissa (liite 3; liite 4; liite 5; liite 6; liite 7; liite 8).

Ennen taulukointia olin vielä erotellut aineistosta monivalintakysymysten, Likert -asteikolle rakentuvien kysymysten ja vain johtavassa asemassa vastanneille sosiaalityöntekijöille suunnatut kysymykset ja niiden avulla hankitun aineiston toisistaan. Analysoidessani ja taulukoidessani aineistoa merkitsin myös eri värikoodein tiettyjä vastaajaryhmiä ja kysymystyyppejä vastaavat taulukot. Taulukoissa vihreä väri viittaa aineistoa kokonaisuutena tarkasteleviin taulukoihin, sininen tulosten erittelyyn vastaajaryhmittäin ja keltainen pelkästään johtaville sosiaalityöntekijöille suunnattuihin kysymyksiin.

Google Sheets -ohjelmaa käyttäminen apuna aineiston analysoinnissa mahdollisti tunnuslukujen laskemisen aineistosta, aineiston taulukoinnin ja tilastollisen kuvaamisen sekä avointen kysymysten kohdalla teemojen koodaamisen eri värikoodein.

### ***Likert-asteikollisen aineiston analyysi***

Järjestystasoisena asteikkona Likert-asteikko mahdollisti sen avulla kerätyn aineiston analysoinnin lähtökohtaisesti kaikille mitta-asteikoille soveltuvilla tavoilla. Frekvenssi- ja prosenttitaulukot ovat esimerkki tällaisista menetelmistä. Muita järjestystasoille asteikolle soveltuvia ja aineistoa analysoitaessa mahdollisesti käytettäviä tunnuslukuja ovat moodi, mediaani ja fraktiilit, vaihtelu- ja kvartiilivälit. (Heikkilä 2014, 88, 90). Lisäksi asteikko mahdollistaa lisäksi keskiarvojen, hajontojen ja korrelaatioiden laskemisen (Vehkalahti 2014, 37). Ottaen kuitenkin huomioon tutkimuksen aineiston pienimuotoisuuden en kokenut havaintojen vertailua keskenään kovin laajamittaisella tavalla perustelluksi, sillä tulokset eivät ole yleistettävissä tutkittavien joukkoa laajemmalle. Näin ollen tyydyin valitsemaan analyysitavoiksi tulosten esittämisen

kysymyskohtaisten keskiarvojen, moodien sekä frekvenssi- ja prosenttiosuuksien muodossa.

Likert-asteikolle rakentuneiden kysymysten ja niiden sisältämien väittämien osalta suoritin analyysivaiheessa myös luokkien yhdistämisen ja uudelleenluokittelun, jonka jälkeen laskin havaintojen keskiarvot väittämäkohtaisesti ja laskin kolmen keskeisimmän luokan lukumäärät, jotka on esitetty tuloksiin keskittyvän kappaleen yhteydessä. Luokkien yhdistämisen ja uudelleenluokittelun olen tiivistänyt alla olevaan taulukkoon (taulukko 1):

**Taulukko 1.** Likert-asteikon muuttujien uudelleenluokittelu analyysivaiheessa.

LIKERT-ASTEIKON MUUTTUJIEN UUELLEENLUOKITTELU	
Alkuperäinen luokka	Uusi luokka
Täysin eri mieltä (1)	Eri mieltä (1)
Jossain määrin eri mieltä (2)	
Ei samaa eikä eri mieltä (3)	
Jossain määrin samaa mieltä (4)	Samaa mieltä (3)
Täysin samaa mieltä (5)	

Kuten taulukosta (taulukko 1) ilmenee, annoin kyselylomakkeessa alun perin käytetyn viisiasteisen Likert-asteikon muuttujille uudet arvot (1-3), joiden perusteella tuloksien yhteydessä esitetyt keskiarvot ja moodit on laskettu. Luokkia yhdistelemällä ja uudelleenluokittelemalla pyrin tiivistämään tutkimuksen tuloksia.

### ***Monivalintakysymysten analyysi***

Monivalintakysymysten osalta kvantifioin aineiston eli laskin tiettyihin asiasisältöihin liittyvien ilmaisujen esiintymiskerrat (Tuomi & Sarajärvi 2009, 120). Muun muassa vastaajien taustatietoihin liittyvät tulokset on kuvattu erilaisien havaintomatriisien, taulukoiden, pylväskuvien ja piirakkakuvioiden avulla. Kuvioiden käyttämisen perimmäisenä tarkoituksena on tarjota lukijalle hyvä yleiskuva aineistosta. Selkeyden vuoksi vastaajien jakaumaa kuvaavat prosenttiluvut on kuvattu kokonaislukuina ja niiden rinnalla on esitetty myös frekvenssilukuina. (Valli 2015, 230.) Tarkemmat, kahden desimaalin tarkkuudella esitetyt suhteelliset frekvenssiosuudet on esitetty liitteessä 3.

### *Avointen kysymysten analyysi*

Kyselylomakkeen temaattiset osiot sisälsivät yhteensä 19 analysoitavaa avointa kysymystä, joiden analysoinnin aloitin erottelemalla johtavana ja johdettavana vastanneiden sosiaalityöntekijöiden vastaukset toisistaan. Avointen kysymysten osalta analysoitavan aineiston koko printattuna oli 40 sivua. Havaitessani analyysin edetessä, etteivät johdettavien ja johtavien sosiaalityöntekijöiden vastauksissa esiintyvät asiasisällöt juuri eronneet toisistaan, tein valinnan raportoida avointen kysymysten osalta tutkimuksen tulokset vastaajaryhmät yhdistäen. Tästä syystä päädyin myös tuloksia kuvaavan luvun rakentamiseen kyselylomakkeessa esiintyneiden teemojen mukaisesti.

Avointen kysymysten vastauksia tarkastelin laadullisesti pääsääntöisesti aineistolähtöinen sisällönanalyysi analyysimenetelmäni, joka mahdollistaa tekstin sisältöön liittyen merkitysten systemaattisen jäsentämisen. Aineiston mielletään sisällönanalyysissä kuvaavan tutkittavaa ilmiötä, josta analyysin edetessä pyritään luomaan tiivistetty ja selkeä kuvaus. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 4; Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.) Sisällönanalyysi soveltuu analyysimenetelmänä kirjallisen aineiston analyysiin (Kyngäs & Vanhanen 1999, 4), mistä johtuen kyseisen koin kyseisen menetelmän valinnan perustelluksi avovastauksen analysointia varten.

Valitsemani analyysimenetelmän suhde teoriaan oli pääsääntöisestä aineistolähtöinen. Ottaen huomioon tutustumiseni aiempaan ilmiöä koskevaan alan kirjallisuuteen, tutkimukseen ja teoriaan, ei täysin puhdas aineistolähtöinen analyysi ollut enää mahdollinen minulle jo aiheesta kertyneen esiymmärryksen myötä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 123) ja näin ollen osa aineiston analysoinnin yhteydessä tekemistäni päätelmistä perustuukin abduktiiviselle päättelyn logiikalle. Käytännössä aineistolähtöisellä lähestymistavalla pyritään löytämään aineiston sisällöllinen logiikka (Räihä & Moilanen 2015, 61) ja jäsentämään analyysin lopputulos tämän logiikan perusteella.

Avointen kysymysten analysoinnin aloitin tutustumalla huolellisesti kokonaisaineistoon, josta etenin kysymys kerrallaan keskeisimpiä ja yleisimpiä temaattisia asiasisältöjä aineistolähtöisesti koodaten. Sisällönanalyysi edellyttää analyysiyksikön valitsemista (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5) ja tällaiseksi analyysiyksiköksi valikoin lauseen, asia- sekä ajatuskokonaisuuden. Analyysiyksikön valinnan jälkeen etenin aineiston pelkistämiseen eli tutkimustehtävän kannalta olennaisten asiasisällön kokoamiseen ja aineiston

koodaamiseen, jota ohjasi yhtäältä aineisto ja toisaalta tutkimuskysymykseni. Aineiston varsinainen analyysi alkoi käytännössä tässä vaiheessa, sillä koodaaminen itsessään on jo tulkinnallista toimintaa. (Rantala 2015, 111.) Yksittäisiin kysymyksiin saatuja vastauksia analysoimalla etenin kohti synteesiä, etsien temaattista kokonaisrakennetta, joka kannattaisi koko aineistoa (Kiviniemi 2015, 83) ja jonka avulla kykenin vastaamaan tutkimuskysymyksiini. Pelkistämisen jälkeen ryhmittelin yhteenkuuluvat ilmaisut omiksi kategoriokseen, jotka nimesin niitä kuvaavalla tavalla. Ryhmittelyvaiheen jälkeen etenin aineiston abstrahointi- eli käsitteellistämisvaiheeseen, jossa pyrin luomaan tiivistetyimmän kuvauksen tutkimusaiheesta yleiskäsitteiden avulla. Käytännössä tämä merkitsi jollakin tavoin samansisältöisten kategorioiden yhdistämistä yhteisten yläkategorioiden ja edelleen kattokategorioiden alle. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5-7.) Liitteessä 9 olen esitellyt esimerkin yksittäisen avovastauksen sisällönanalyysin myötä syntyneestä luokituksesta.

### ***Vastausaktiivisuus***

Vastausaktiivisuus kyselyyn vastanneiden keskuudessa vaihteli jonkin verran riippuen siitä, oliko kyseessä monivalinta- vai avoin kysymys. Osa kysymyksistä oli vastaajalle pakollisia, mikäli selittänee vastausaktiivisuuden näiden kysymysten osalta. Pakolliset kysymykset on esitelty liitteessä 2. Avovastauksista suurin osa oli vapaaehtoisia ja vastausaktiivisuus vaihteli kaikkien vastaajien kesken 28-54 vastauksen välillä. Aineistosta esitettyjen sitaattiesimerkkien kohdalla on vastaajien toisistaan erottamiseksi koodattu vastaajat kirjain numeroyhdistelmillä vastausten saapumisjärjestyksen mukaisesti välillä V1-V54.

## **5.4 Tutkimuksen eettinen näkökulma**

Tutkimuksen toteuttaminen edellyttää eettisten näkökulmien huomioimista jo aiheen valinnasta alkaen (Silverman 2013, 163). Jos sosiaalityön johtamisen sisällöllä ja johtajaan liittyvillä ominaisuuksilla nähdään olevan merkitystä sosiaalityön sisällön ja laadun kannalta, on tutkimusaihe nähdäkseni eettisestä näkökulmasta arvioiden perusteltu. Kyseessä on myös kohtalaisen ajankohtainen aihealue, josta löytyy mainintoja alan tutkimuksesta



ja kirjallisuudesta aiemmin, mutta pelkästään kyseisen ilmiön ympärille keskittyvää tutkimusta on tehty melkoisen vähänlaisesti. Tästä näkökulmasta kyseisen ilmiön valitseminen tutkimuksen kohteeksi näyttäytyy nähdäkseni perusteltuna.

Tutkimusaiheen valinnan lisäksi eettisen tarkastelun tarve koskettaa myös tutkijan omaa positiota ja intressiä suhteessa tutkittavaan aiheeseen. Eettisesti kestäväällä pohjalla oleva tutkimus nimittäin edellyttää, ettei tutkija ole puolueellinen tai tavoittele omaa tai muun toimijan etua tutkimuksellaan (Silverman 2013, 163). Näin ollen valitsin tarkoituksella itselleni hieman vieraamman tutkimusaiheen ja sosiaalityön toimialan tutkimuskohteekseni tavoitteenani turvata mahdollisimman neutraali suhtautuminen tutkittavaan asiaan ja välttyä tutkimusta ohjaavilta ennakkokäsityksiltä niin pitkälti kuin mahdollista.

Eettinen tarkastelu voidaan ulottaa koskemaan myös tutkimuksen kohderyhmän valintaa. Tutkimusaiheeni ei sinällään ole ehkä herkimmästä päästä ottaen huomioon tutkimukseni kohderyhmälle tyypilliset ominaisuudet. Kohderyhmän koostuessa korkeakoulutetuista sosiaalityön asiantuntijoista, on vastaajilla oletettavasti kyky ymmärtää, mistä tutkimuksessa on kyse ja näin ollen myös heidän kysyneen tekemään myös omaehtoisen valinnan tutkimukseen osallistumisen suhteen. Tutkimukseen osallistuminen oli vastaajille täysin vapaaehtoista.

Tehdäkseen valinnan tutkimukseen osallistumisen suhteen, on tutkittavan oltava tietoinen tutkijan tutkimuksellisista aikeista. Jotta tutkittaville välittyi tutkimuseettisten periaatteita kunnioittaen tieto siitä, mihin heidän antamiaan tietoja tullaan tutkimuksellisessa tarkoituksessa käyttämään, luovutettiin tutkittaville tutustuttavaksi saatekirje (liite 1). Saatekirjeestä käy ilmi tutkimustehtävä ja kysymykset sekä osallistumisen vapaaehtoisuus. Kyselylomake itsessään sisältää tiedon siitä, että vastaamalla kyselyyn vastaaja antaa suostumuksensa vastaustensa käyttämiseen tutkimuksen aineistona. Näin menetellen tutkimuksessa pyrittiin turvaamaan tutkittavan itsemääräämisoikeuden toteutuminen tutkimuseettisiä periaatteita kunnioittaen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, 4.)

Yksityisyyden suojaa koskettavat tutkimuseettiset periaatteet huomioin niin tutkimusaineiston suojaamisen ja luottamuksellisuuden, tutkimusaineiston säilyttämisen ja hävittämisen kuin tutkimuksen julkaisemisenkin osalta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, 8). Tutkimuksessa tutkittavilta ei kerätty tutkimusaiheen kannalta tarpeettomia tun-

nistetietoja ja kerättävä aineisto säilytettiin vain niin kauan kuin se oli aineiston analysoinnin kannalta välttämätöntä. Vastaukset tallentuivat järjestelmään nimettöminä saapumisjärjestyksen mukaisessa numerojärjestyksessä, eikä näin ollen yksittäinen vastaaja ollut tunnistettavissa. Pääsy Googlen pilvipalveluun, johon vastaukset tallentuivat, oli vain itselläni.

## 6 TULOKSET

### 6.1 Vastaajien taustatiedot

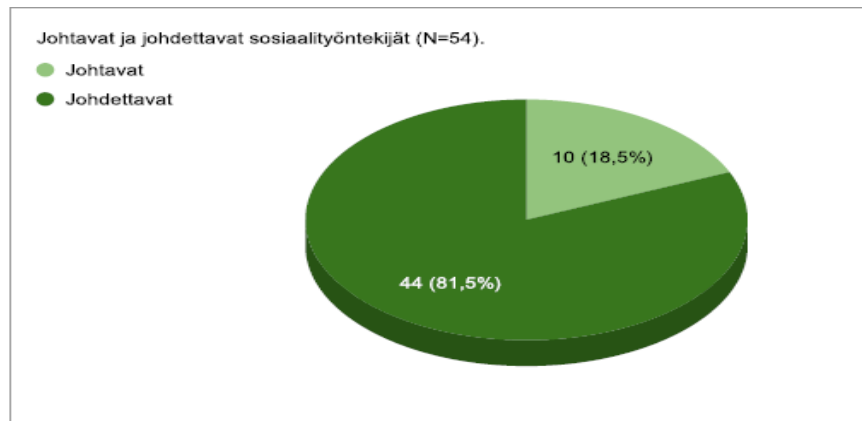
Aineiston analyysi oli muodoltaan temaattisesti rakentunut ja keskeiset tulokset on esitetty näiden teemojen mukaisesti. Tulokset on eritelty vastaajien aseman mukaisesti johdettavassa ja johtavassa asemassa toimivien sosiaalityöntekijöiden välillä niiltä osin, kun olen katsonut analyysivaiheessa hankitun aineiston luonteen kannalta tarkoituksenmukaiseksi.

Kyselylomakkeen aloittava taustatietoja kartoittava osio sisälsi kymmenen kysymystä, joista suurin osa oli niin sanotusti pakollisia. Osiossa selvitettiin vastaajilta, vastaavatko he kyselyyn johtavan vai johdettavan sosiaalityöntekijän asemassa, omaa ja lähimmän esimiehen koulutusta, sosiaalihuollon ammattihenkilölain (L317/2015, § 7) mukaisen sosiaalityöntekijän pätevyyden toteutumista omalla tai lähimmän esimiehen kohdalla, omaa työkokemusta, ikää, sukupuolta, viimeisimmän työsuhteen toimialaa ja sektoria, jolla vastaaja työskentelee. Taustatietojen kysyminen palveli yhtäältä vastauksen etsimistä ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni koskien sosiaalityön johdon substanssiosaamisen selvittämistä ja toisaalta mahdollisti tiivistetyn kuvauksen luomisen vastaajien ominaisuuksista ja vastaajaprofiilista. Taustatietojen kysyminen mahdollisti samalla myös yksittäisen vastaajan kohdalla sen varmistamisen, että kyseinen vastaaja varmasti kuuluu kyselyn kohderyhmään.

Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki olivat myös vastanneet taustatieto-osion kaikkiin kysymyksiin. Ainoastaan yksi vastaaja oli jättänyt vastaamatta kysymykseen numero kahdeksan koskien omaa sukupuolta. Kaikki johtavassa asemassa kyselyyn vastanneet sosiaalityöntekijät (n=10) olivat vastanneet kaikkiin pelkästään johtaville sosiaalityöntekijöille suunnattuihin kysymyksiin.

Aineiston hankinta tuotti yhteensä 55 vastausta, joiden joukossa olleista vastauksista yhden hylkäsin täysin aineiston esikäsittelyvaiheessa. Kyseinen vastaaja oli valinnut molemmat vastausvaihtoehdot ensimmäisen kysymyksen kohdalla ja ilmoittanut vastaavansa sekä johtavassa että johdettavassa asemassa toimivana sosiaalityöntekijänä. Ottaen huomioon tutkimuskysymysten mukanaan tuomat rajoitteet aineiston analysoinnille, ei

kyseisen vastaajan vastausten analysointi ollut mahdollista. Lopullisen analysoitavan aineiston koko oli siis kokonaisuudessaan 54 vastausta (N=54). Vastaukset jakautuivat johtavassa ja johdettavassa asemassa vastanneiden sosiaalityöntekijöiden kesken seuraavasti:



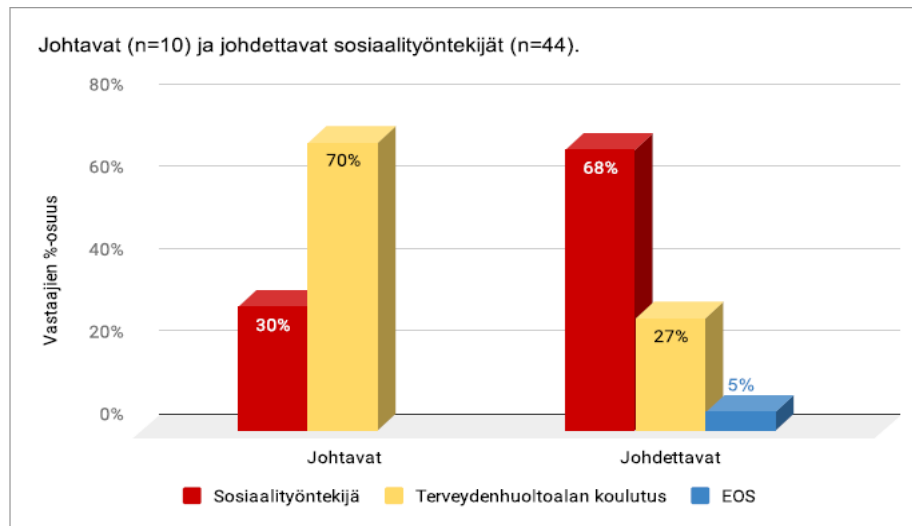
**Kuvio 5.** Vastaajien asema sosiaalityöntekijänä (lkm ja %-osuus).

Kuten edellä kuvioista 5 ilmenee, oli vastaajista 10 (18,5 %) vastannut kyselyyn johtavassa ja 44 (81,5 %) johdettavan asemassa toimivana sosiaalityöntekijänä. Tulos ei sinänsä ole yllättävä otettaessa huomioon erot sosiaalityön kentällä johtavassa ja johdettavassa asemassa toimivien sosiaalityöntekijöiden suhteellisessa määrässä.

Hieman yli puolet (61 %) vastaajista (N=54) ilmoitti lähimmän esimiehensä olevan koulutukseltaan sosiaalityöntekijä. Toiseksi suurimpana lähiesimiehensä koulutustaustana (35 %) vastaajat ilmoittivat terveydenhuollon ammatillisen koulutuksen. Tähän ryhmään kuuluvina koulutustaustoina lukeutuivat eri erityisalojen lääkärit, hoitajat, psykologi ja ravitsemusterapeutti. Pieni osa vastaajista (4 %) ei osannut sanoa, mikä heidän tapauksessaan lähiesimiehen koulutustausta on.

Terveydenhuoltoalan ammatillisen koulutuksen omaavien lähiesimiesten suhteellinen määrä erosi jossain määrin johtavassa ja johdettavassa asemassa vastanneiden sosiaalityöntekijöiden kesken. Johtavassa asemassa toimivista sosiaalityöntekijöistä (n=10) suurin osa (70 %) ilmoitti lähimmän esimiehensä omaavan terveydenhuollollisen koulutustaustan, kun taas johdettavassa asemassa vastanneiden sosiaalityöntekijöiden (n=44) osalta vastaava osuus oli vain 27 prosenttia. Sosiaalityöntekijän koulutustaustalla varustetun esimiehen ilmoitti johtavassa asemassa vastanneista omaavansa vain 30 prosenttia vastaajista ja johdettavassa asemassa vastanneiden keskuudessa vastaava osuus oli 68

prosenttia. Tutkimuksen tulosten perusteella sosiaalityön keskijohdossa toimivien, muun kuin sosiaalityön pätevyyden omaavien esimiesten määrä vaikuttaisi olevan suurempi kuin lähiesimiestason kohdalla. Vastausten jakaumaa on kuvattu vielä tarkemmin seuraavassa kuviossa (kuvio 6):

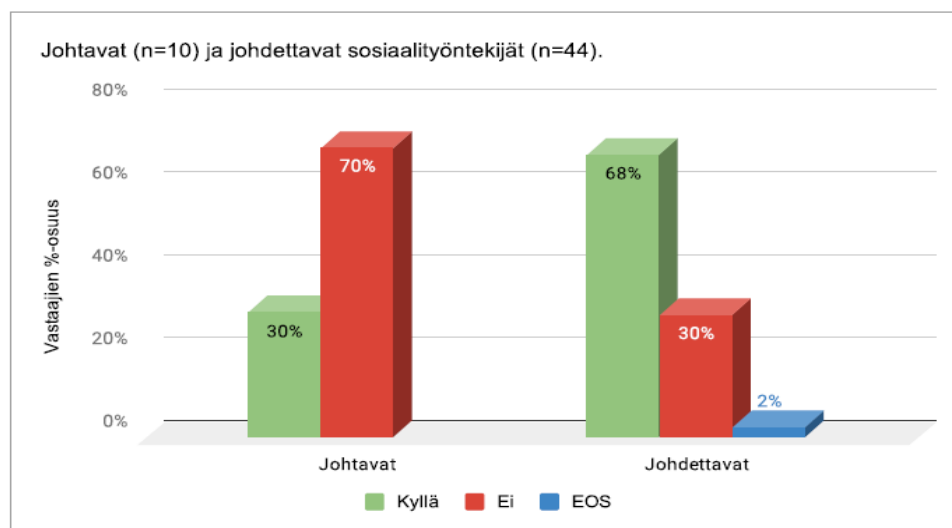


**Kuvio 6.** Lähimmän esimiehen koulutustausta (vastaajien %-osuus).

Omaksi koulutustaustakseen vastaajista (N=54) valtaosa (78 %) ilmoitti sosiaalityöntekijän koulutuksen (VTM tai YTM). Sosiaalihuoltajan koulutuksen tai sosiaalityön opiskelun omana koulutustaustanaan ilmoittaneiden vastaajien määrä oli yhtenevä molemmissa luokissa (9 %). Maisteritutkinnon muulla pääaineella ja sosiaalityön pätevytysopinnot suorittaneiden määrä vastaajien keskuudessa oli 4 prosenttia ja kaikki tähän ryhmään luokituneet vastaajat vastasivat kyselyyn johdettavassa asemassa. Johtavassa asemassa vastanneista (n=10) valtaosa (90 %) ilmoitti koulutustaustakseen sosiaalityöntekijän tutkinnon ja yksi vastaajista (10 %) sosiaalihuoltajan tutkinnon. Sosiaalihuollon ammattihenkilölain (L317/2015) 7 §:n mukaisen sosiaalityöntekijän pätevyyden tai sijaispätevyyden ilmoitti omaavansa kaikista kyselyyn vastanneista (N=54) sosiaalityöntekijöistä lähestulkoon kaikki (96 %) kahta vastaajaa (4 %) lukuun ottamatta. Johtavassa asemassa vastanneilla kaikilla oli kyseinen pätevyys.

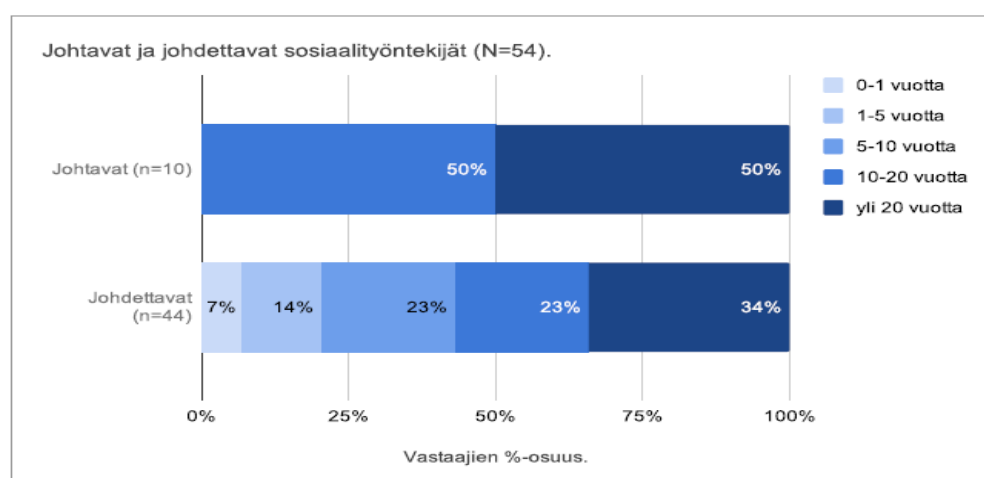
Sosiaalihuollon ammattihenkilölain (L317/2015) 7 §:n mukaisella pätevyydellä varustetun lähiesimiehen ilmoitti omaavansa kaiken kaikkiaan hieman yli puolet (61 %) vastaajista, kun taas pätevyyden osalta puutteellisen lähiesimiehen ilmoitti omaavansa noin kaksi viidestä vastaajasta (37 %). Lähiesimiehen koulutustaustan ja pätevyyden osalta

vastausten jakauma on jotakuinkin yhtenevä, kuten alla olevaa kuviota (kuvio 7) vertaamalla kuvioon 6 selviää. Tulos ei sinänsä ole yllättävä huomioitaessa se tosiasia, että ammattihenkilölain (L317/2015) 7 §:n mukainen pätevyys edellyttää sosiaalityöntekijän koulutusta.



**Kuvio 7.** Lähimmän esimiehen ammattihenkilölain 317/2015 7 §:n mukainen sosiaalityöntekijän pätevyys (%-osuus).

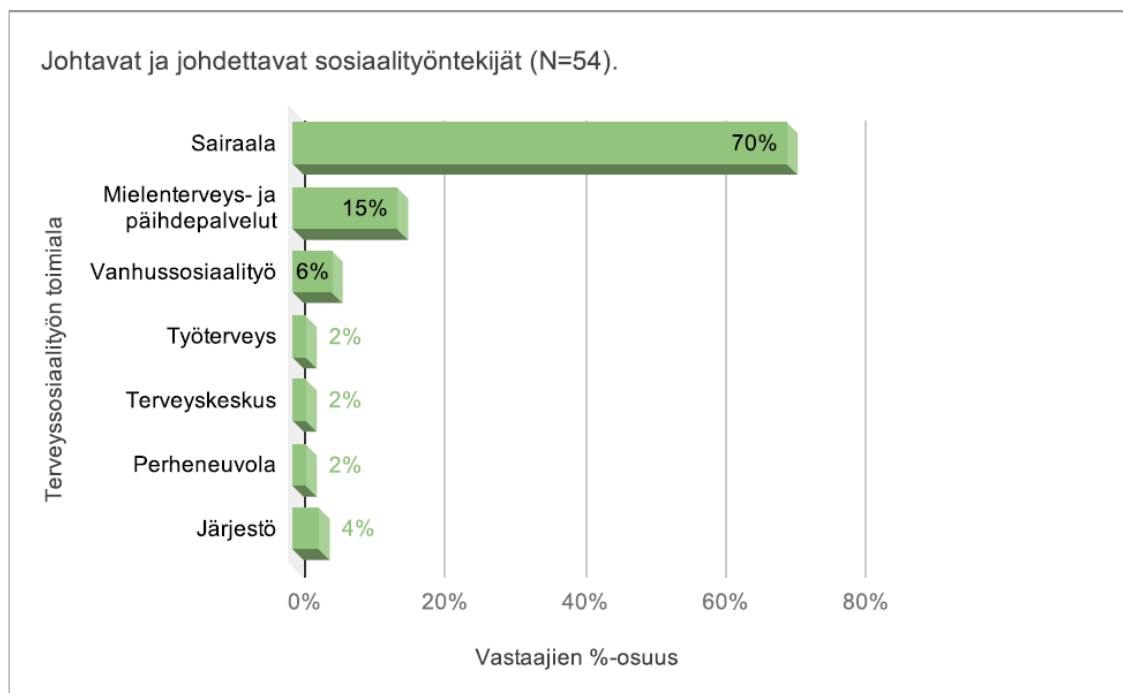
Sekä vastaajien työkokemus että ikä vaihtelivat vastaajien kesken. Johtavista sosiaalityöntekijöistä (n=10) kaikki vastaajat ilmoittivat omaavansa enemmän kuin 10 vuotta työkokemusta sosiaalityöstä. Johdettavien sosiaalityöntekijöiden (n=44) kohdalla vastaava osuus vastaajista oli hieman yli puolet (57 %). Työkokemuksen jakautumista vastaajien keskuudessa on havainnollistettu tarkemmin kuviossa (kuvio 8) alla:



**Kuvio 8.** Vastaajien työkokemus vuosina (vastaajien %-osuus).

Aineistoa tarkasteltaessa kokonaisuutena (N=54) olivat kaikki kyselylomakkeen valmiiden vastausvaihtoehtojen mahdollistamat ikäryhmät edustettuina (ks. liite 3). Johdettavassa asemassa vastanneiden sosiaalityöntekijöiden osalta olivat tosin edustettuna vain ikäluokat 40 vuodesta ylöspäin. Johdettavassa asemassa vastanneita sosiaalityöntekijöiden keskuudessa edustajia sen sijaan löytyi myös kahdesta pienimmästä ikäluokasta, joiden kohdalla vastaajien osuus oli yhteensä 34 prosenttia. Myös johdettavassa asemassa vastanneista valtaosa (66 %) ilmoitti kuuluvansa yli 40-vuotiaiden ikäluokkaan. Sukupuolekseen kaikista vastaajista kiistaton enemmistö (94 %) ilmoitti naisen, pieni osa miehen (4 %) ja yhden vastaajan osalta tieto puuttui täysin (2 %).

Lähestulkoon kaikki (N=54) sosiaalityöntekijät (94 %) ilmoittivat työskentelevänsä julkisella sektorilla kolmea vastaajaa lukuun ottamatta, joista kaksi (4 %) ilmoitti työskentelevänsä järjestössä ja yhden (2 %) vastaajan osalta tämä tieto puuttui. Yksityisellä sektorilla ei ilmoittanut työskentelevänsä yksikään vastaajista. Terveys- ja sosiaalityön toimialalle vastaajat ilmoittivat sijoittuvansa seuraavalla tavalla:



**Kuvio 9.** Vastaajien tämänhetkinen tai viimeisin sijoittuminen terveys- ja sosiaalityön toimialalle (vastaajien %-osuus).

Kuten edellä olevasta kuviosta (kuvio 9) ilmenee, tämänhetkisen tai viimeisimmän työsuhteen toimialaksi vastaajista enemmistö (59 %) ilmoitti sairaalan sosiaalityön. Toiseksi

suurimman ryhmän muodosti mielenterveys- ja päihdepalvelujen toimiala ja kolmanneksi suurimman gerontologisen sosiaalityön palvelut. Yksittäisien vastaajien osalta edustusta löytyi myös terveyskeskuksen sosiaalityöstä, järjestöstä, työterveyshuollosta ja perheneuvolasta. Vastaajien jakautuminen toimialoille vastaaja-aseman mukaan on eritelty tarkemmin liitteessä 3 esitetyssä taulukossa.

## 6.2. Osaaminen

Osaamista käsittelevään osioon sisältyi kahdeksan kysymystä, joista ensimmäinen keskittyi mittamaan vastaajien mielipiteitä ja asenteita erinäisten väittämien avulla mittausasteikkonaan Likertin järjestystasoinen suhdeasteikko. Kaksi kysymystä (11 b ja 12 b) oli kohdistettu pelkästään johtavassa asemassa vastaaville. Osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan lähimmän esimiehensä substanssiosaamisen laatua, oman substanssiosaamisen laatua johtavana sosiaalityöntekijänä vastattaessa, pyrkimyksiä osaamisen ylläpitoon ja tapaa, jolla osaamista ylläpidetään, mahdollisia johdon osaamisessa ilmenneitä puutteita ja sosiaalityön substanssiosaamisen mahdollisesti antamia valmiuksia johtamistyölle sekä tiedollisten, taidollisten tai eettisen osaamisen merkityksen korostumista johtajan työssä sosiaalityössä kohdattavissa tilanteissa.

Tämänhetkistä substanssiosaamista ja sen merkitystä sosiaalityön johtamisessa kuvaavien väittämien vastausten jakaumaa on kuvattu alla olevassa taulukossa (taulukko 2), jossa on esiteltynä väittämäkohtaisten keskiarvojen lisäksi vastaajien lukumäärät (n) analyysivaiheessa uudelleen jäsennettyjen luokkien mukaisesti. Kuten taulukkoa (taulukko 2) tarkastellessa voi havaita, ensimmäistä väittämää johdettavien sosiaalityöntekijöiden osalta lukuun ottamatta enemmistö vastaajista kummassakin vastaajaryhmässä vaikuttaisi olevan sitä mieltä, ettei sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamista hallita riittävästi johtamisen eri tasoilla. Poikkeuksen muodostavat johtavat sosiaalityöntekijät (n=10), joista hieman niukka enemmistö (52 %) koki lähimmän esimiehensä hallitsevan sosiaalityön substanssiosaamisen riittävästi.



**Taulukko 2.** Substanssiosaamista ja sen merkitystä kuvaavien väittämien vastausjakaumat (kysymys 11a).

Kysymys 11a. Keskiarvo, moodi, väittämäkohtaiset vastaajaosuudet % (n) asteikolla 1-3, jossa 1=eri mieltä, 2 = ei samaa eikä eri mieltä, 3=samaa mieltä. Vastausjakaumat eriteltyinä vastaajaryhmän mukaan.

	Vastaajaryhmä	Keskiarvo (ka.)	Eri mieltä % (n)	Ei samaa eikä eri mieltä % (n)	Samaa mieltä % (n)	Moodi (Mo)	Kelvollisten havaintojen lukumäärä	Tieto puuttuu % (n)
<b>1. Lähin esimieheni hallitsee riittävästi sosiaalityön substanssiosaamisen.</b>	Johtavat	1,8	60 (6)	0 (0)	40 (4)	1	10	
	Johdettavat	2,1	41 (18)	7 (3)	52 (23)	3	44	
<b>2. Keskijohto hallitsee riittävästi sosiaalityön substanssiosaamisen.</b>	Johtavat	1,8	60 (6)	0 (0)	40 (4)	1	10	
	Johdettavat	1,6	61 (27)	14 (6)	23 (10)	1	43	2 (1)
<b>3. Ylin johto hallitsee riittävästi sosiaalityön substanssiosaamisen.</b>	Johtavat	1,5	70 (7)	10 (1)	20 (2)	1	10	
	Johdettavat	1,4	75 (33)	9 (4)	16 (7)	1	44	
<b>4. Sosiaalityön ammatillinen johtaminen edellyttää alan substanssiosaamisen hallintaa.</b>	Johtavat	3	0 (0)	0 (0)	100 (10)	3	10	
	Johdettavat	2,9	7 (3)	0 (0)	93 (41)	3	44	
<b>5. Sosiaalityön hallinnollinen johtaminen edellyttää alan substanssiosaamisen hallintaa.</b>	Johtavat	2,7	10 (1)	10 (1)	80 (8)	3	10	
	Johdettavat	2,5	20,5 (9)	9 (4)	70,5 (31)	3	44	
<b>6. Substanssiosaamisen merkitystä ei huomioida tarpeeksi sosiaalityön johtamisessa.</b>	Johtavat	2,6	0 (0)	20 (2)	70 (7)	3	9	2 (1)
	Johdettavat	2,6	9 (4)	27 (12)	64 (28)	3	44	
<b>7. Johtajan velvollisuus on huolehtia substanssiosaamisensa kehittämisestä ja ajantasalla pitämisestä.</b>	Johtavat	3	0 (0)	0 (0)	100 (10)	3	10	
	Johdettavat	2,8	5 (2)	7 (3)	88 (39)	3	44	
<b>8. Lähin esimieheni seuraa sosiaalityön alalla tehtävää ajankohtaista tutkimusta ja pyrkii hyödyntämään tätä tutkimustietoa työssämme.</b>	Johtavat	1,6	70 (7)	0 (0)	30 (3)	1	10	
	Johdettavat	2	39 (17)	20 (9)	41 (18)	3	44	

Johtavista sosiaalityöntekijöistä (n=10) kaikki (100 %) ja johdettavista sosiaalityöntekijöistä (n=44) lähestulkoon kaikki (93 %) vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että sosiaalityön ammatillinen johtaminen edellyttää alan substanssiosaamisen hallintaa. Myös sosiaalityön hallinnollisen johtamisen osalta sekä johtavien että johdettavien sosiaalityöntekijöiden enemmistö (80 / 70,5 %) oli yhtä mieltä siitä, että sosiaalityön johtaminen edellyttää alan substanssin hallintaa. Tosin väittämän kanssa erimielisiä vastaajia oli enemmän verrattaessa sitä käsityksiin ammatillisen johtamisen edellytyksistä. Suurin osa johtavista ja johdettavista sosiaalityöntekijöistä (70 % / 64 %) koki, ettei sosiaalityön substanssiosaamisen merkitystä huomioida riittävästi sosiaalityön johtamisessa.

Kaikki johtavat sosiaalityöntekijät (n=10, 100 %) olivat samaa mieltä siitä, että substanssiosaamisen kehittämis- ja ylläpitovastuu on johtajalla itsellään. Tätä mieltä oli myös suurin osa (88 %) kyselyyn vastanneista johdettavista sosiaalityöntekijöistä (n=44). Lähimman esimiehen alan tutkimustiedon seuraamisaktiivisuuteen ja tämän tutkimustiedon hyödyntämiseen keskittynyt väittämä jakoi sen sijaan mielipiteitä hieman enemmän vastaajien keskuudessa. Johdettavista sosiaalityöntekijöistä reilusti alle puolet (39 %) koki, ettei heidän lähin esimiehensä seurannut riittävästi alalla tehtävää ajankohtaista tutki-

musta ja pyrkinyt soveltamaan tätä tietoa työhön. Vastaava määrä väittämän kanssa samaa mieltä olevien johdettavien sosiaalityöntekijöiden keskuudessa oli 41 prosenttia. Johdettavien sosiaalityöntekijöiden keskuudessa vastaajat jakautuivat saman- ja erimielisten kesken hieman enemmän, sillä eri mieltä alan tutkimustiedon seuraamisesta ja hyödyntämisestä oli 70 prosenttia ja samaa mieltä vain 30 prosenttia vastanneista (n=10).

Johtavista sosiaalityöntekijöistä (n=10) kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että heidän velvollisuutensa on huolehtia oman substanssiosaamisensa kehittamisestä ja ajan tasalla pitämisestä. Kaikki myös kokivat hallitsevansa riittävästi sosiaalityön substanssiosaamisen. Valtaosa johtavista sosiaalityöntekijöistä (90 %) ilmaisi olevansa myös samaa mieltä väittämän kanssa siitä, että he tulevat seuranneeksi sosiaalityön alalla tehtävää ajankohtaista tutkimusta ja pyrkivät hyödyntämään tätä tutkimustietoa omassa työssään johtajina. Johdettavien sosiaalityöntekijöiden käsitys substanssiosaamisen hallinnasta ja tutkimustiedon seurannasta sekä soveltamisesta käytäntöön erosi siis jokseenkin heidän omaan lähiesimiehensä kohdistuvista ja johdettavien sosiaalityöntekijöiden omiin lähiesimiehiinsä kohdistuvista käsityksistä.

Johtavien ja johdettavien sosiaalityöntekijöiden (N=54) arviot lähimmän esimiehen substanssiosaamisen laadusta poikkesivat vastaajakohtaisesti melkoisesti. Noin viidennesosa (19 %) johdettavista ja johtavista sosiaalityöntekijöistä (N=54) luonnehti lähimmän esimiehensä substanssiosaamisen laatua erittäin korkeaksi, kun vastaavasti 11 prosenttia arvioi osaamista olemattomaksi (ks. liite 4). Erittäin tai suhteellisen korkealaatuiseksi esimiehensä osaamista luonnehtineiden vastaajien määrä oli hieman suurempi (44%) kuin heikoksi tai olemattomana osaamista pitävien määrä vastaajista (33 %). Keskinkertaisena substanssiosaamisen laatua piti viidennes (20 %) kaikista vastaajista (N=54).

Johtavista sosiaalityöntekijöistä (n=10) esimiehensä substanssiosaamisen laatua erittäin tai suhteellisen korkealaatuiseina piti puolet vastaajista (50 %), keskinkertaisena kymmenesosa (10 %) ja heikkoina tai olemattomana hieman alle kolmannes (30 %) vastaajista. Yhden vastaajan osalta tieto puuttui. Vastaavasti johdettavina sosiaalityöntekijöinä vastanneista (n=44) esimiehensä substanssiosaamisen laadun arvioi korkealaatuiseksi 43 prosenttia vastaajista, keskinkertaiseksi 23 prosenttia ja heikoksi tai olemattomaksi 34 prosenttia vastaajista. Molemmissa vastaajaryhmissä havainnot jakautuivat vastaajien kesken melko yhteneväisesti. Johtavina sosiaalityöntekijöinä vastanneista (n=10) lähes tulkoon kaikki (90 %) arvioivat oman osaamisensa laatua joko erittäin korkealaatuiseksi

(40 %) tai suhteellisen korkealaatuiseksi (50 %) yhtä vastaajaa lukuun ottamatta, joka piti omaa osaamistaan keskinkertaisena.

Kyselyyn vastanneista johtavista sosiaalityöntekijöistä (n=10) lähestulkoon kaikki (90 %) ilmoittivat pyrkivänsä ylläpitämään asiantuntija- ja ammattiosaamistaan jollain tavalla esimiehenä toimiessaan. Johdettavina vastanneista sosiaalityöntekijöistä (n=44) kolmen neljäsosaa (75 %) vastaajista oli yhtä mieltä, että heidän esimiehensä pyrkii ylläpitämään asiantuntija- ja ammattiosaamistaan jollakin tavalla. Hieman reilu viidennes vastaajista (20 %) koki, ettei heidän esimiehensä pyrkinyt ylläpitämään osaamistaan millään lailla.

Yleisimpinä osaamisen ylläpitämisen keinoina niin johtavien kuin johdettavien sosiaalityöntekijöiden vastauksissa esiintyivät koulutus, verkostoituminen, asiakastyö ja alan kehityksen seuraaminen. Kouluttautumisen nähtiin käsittävän sekä jatko- ja täydennyskoulutuksiin osallistumisen että kouluttajana tai koulutuksen järjestäjänä toimimisen. Myös erinäisiin vertaisverkostoihin, järjestötoimintaan ja moniammatillisiin työryhmiin osallistumisen sosiaalityöntekijät toivat esille keinoina pitää yllä ammattiosaamista. Samaten yhtenä osaamisen ylläpitämisen mahdollistava areenana vastaajat mainitsivat johtajan osallistumisen asiakastyöhön joko varsinaista asiakastyötä johtamistyön ohella tekemällä, työtehtäviin muilla tavoin tutustumalla tai asiakastapauskohtaisia case-kokouksia järjestämällä. Alan kehittämisen seuraamisella ja kehitystoimintaan osallistumisella vastaajat viittasivat median, kirjallisuuden, tieteellisen keskustelun ja julkaisutoiminnan, lainsäädännön ja tehtyjen oikeusratkaisujen seuraamiseen. Sosiaalityön kehittämiseen ja yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen suuntautuva toiminta nähtiin keinona ylläpitää asiantuntija- ja ammattiosaamista.

Puutteita tai kehittämistarpeita sosiaalityön johdon substanssiosaamisen suhteen oli havainnut peräti 72 prosenttia kaikista vastaajista (N=54). Johtavista sosiaalityöntekijöistä (n=10) 60 prosenttia ja johdettavista sosiaalityöntekijöistä (n=44) 75 prosenttia. Havaitut puutteet tai kehittämistarpeet vaihtelivat asteittain sosiaalityön asiantuntijaosaamisen täydellisestä puuttumisesta sosiaalityön yleisosaamisalueilla ilmeneviin puutteisiin sekä yksityiskohtaisempiin erityis- tai toimialakohtaisessa osaamisessa havaittavissa oleviin kehittämistarpeisiin. Täydellinen asiantuntijuuden puute yhdistyi sosiaalityöntekijöiden vastauksissa lähinnä tilanteisiin, joissa sosiaalityön johdosta vastasi jonkin muun alan ammattilainen. Tällaista tilannetta kuvasivat vastaajat esimerkiksi seuraavasti:

”Sosiaalityötä johtaa psykiatrian ylilääkäri, jolla ei ole sosiaalityön asiantuntijuutta lainkaan, eikä motivaatiota sitä hankkia.” (V4)

”Johtajat (tässä kohtaa ylilääkärit) eivät tiedä sosiaalityön sisällöstä. On vaikea johtaa työtä, josta ei tiedä mitään.” (V53)

Asiantuntijaosaamisen täydellisen puute ilmeni sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta katsoen johtajan ymmärtämättömyytenä suhteessa työn sisältöön, työskentelytapoihin ja työssä käytettäviin menetelmiin, mikä ilmenee haasteina työn resurssoinnissa, rajaamisessa ja työnjaossa, mahdollisina puutteina ja virheinä lainsäädännön tulkinnassa ja soveltamisessa sekä työskentelyn yhteydessä tehtyihin ratkaisuihin kohdistuvana korostuneena todistustaakkana. Sosiaalityön asema ja sosiaalityössä tehtäviä ratkaisut edellyttävät tällöin kattavampia perusteluja säilyttääkseen paikkansa moniammatillisessa työyhteisössä. Pahimmillaan asiantuntijaosaamisen puute saattaa sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta johtaa tilanteeseen, jossa:

”Ammatillinen esimies puuttuu kokonaan” (V24)

Sosiaalityön yleisen asiantuntija- ja ammattiosaamisen alueella puutteet paikantuivat puolestaan rakenteellisen sosiaalityön, asiantuntijaosaamisen kehittämis- ja ylläpitämistoiminnan, lainsäädännön tulkinnan sekä teoreettisen tiedon tuntemuksen ja soveltamisen alueille. Etenkin uuteen tutkimus- ja teorian tietoon tutustumista sekä tuomista käytäntöön pidettiin toivottavana kehitettävänä asiana johtavien ja johdettavien sosiaalityöntekijöiden keskuudessa, mikä käy ilmi seuraavista vastauksista:

”uusimpaan tutkimustietoon perehtyminen puuttuu. Pitäisi varata aikaa myös tutkimuksiin tutustumiseen ja osittain niiden käytäntöön tuomiseen.” (V38)

”teoreettista tietoa ei hyödynnetä hierarkioiden kyseenalaistamisessa. Pidetään esim. hoitajien vaatteita.” (V51)

Myös erityis- tai toimialakohtaisen osaamisen suhteen vastaajat olivat havainneet kehittämistarpeita esimerkiksi tietyn sairaus- tai vamma ryhmän erityispiirteiden, hoitopolkujen ja paikallisjärjestelmien tuntemukseen liittyen. Myös yleisemmin terveydenhuollon ja gerontologisen sosiaalityön erityispiirteiden ja osaamisen tuntemuksen suhteen olivat sosiaalityöntekijät havainneet kehittämistarpeita:

”Terveysthuollon sosiaalityön erityispiirteitä ei aina ymmärretä” (V33)

”gerontologisen sosiaalityön asiantuntemusta tulisi vahvistaa”(V18)

Substanssiosaamisen merkitystä sosiaalityön johtamisessa kartoitin myös sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisen sosiaalityön johtamiselle mahdollisesti antamien valmiuksien näkökulmasta. Enemmistö kaikista 54 vastaajasta (81 %) koki sosiaalityön substanssiosaamisen antavan valmiuksia johtamistyölle. Johtavista sosiaalityöntekijöistä (n=10) 80 prosenttia ja johdettavista sosiaalityöntekijöistä (n=44) 82 prosenttia yhtyi tähän ymmärrykseen. Vain pieni osa vastaajista (17 %) oli sitä mieltä, ettei sosiaalityön substanssiosaaminen anna tällaisia valmiuksia lainkaan. Sosiaalityön substanssiosaamisen nähtiin antavan valmiuksia sekä ihmisten että toiminnan johtamiseen ja olevan hyödyksi ylipäättään johtamisessa – joskaan ei yksistään sen onnistumisen riittävä edellytys. Toiminnan johtamisessa substanssiosaamisen merkitys tuli sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta näkyväksi sen antaessa valmiuksia johtamistyölle etenkin työn sisällön ja toiminnan tuntemuksen myötä toiminnan kehittämiseksi, tavoitteiden asettamiselle ja työn suunnittelulle, työn vaativuuden ja vaikuttavuuden arviointiin sekä resurssointiin.

Ihmisten johtamiselle sosiaalityön substanssiosaamisen koettiin puolestaan antavan valmiuksia osaamisen johtamiseen, johtajan ja johdettavien väliseen suhteeseen ja vuorovaikutukseen sekä työyhteisöjen toiminnan ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta substanssiosaamisen koettiin johtajan työssä mahdollistavan tuen tarjoamisen alaisille, työn tuottaman kuormituksen ymmärtämisen, työntekijöitä osallistavan johtamistavan ja yhteisen kielen. Muina substanssiosaamisen tuottamina valmiuksina vastaajat toivat esille ratkaisukeskeisyyden, kokonaisvaltaisuuden ja sosiaalityön koulutuksen tuottaman johtamisosaamisen. Johtavat sosiaalityöntekijät kuvasivat muun muassa sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisen merkitystä sosiaalityön johtamisessa ammatillisen tuen tarjoamisen yhteydessä seuraavasti:

”Voi tukea yksin työskenteleviä työntekijöitä heidän ratkaisuissaan.” (V33)

”Ammatillisena esimiehenä voi toimia mentorina” (V41)

Kysymykset 16-18 keskittyivät selvittämään vastausta ensimmäiseen ja toiseen tutkimuskysymykseen tiedustellen vastaajilta, korostuuko sosiaalityön tiedollisen, taidollisen tai

eettisen substanssiosaamisen merkitys joissakin johtamiseen liittyvissä tilanteissa tai osa-alueilla. Tällaisina tilanteina ja johtamisen osa-alueina johtavat ja johdettavat sosiaalityöntekijät toivat esille ammatillisen johtamista, toiminnan johtamista ja kehittämistä, osaamisen johtamista, sosiaalityön asiantuntijaosaamisen määrittelyä sekä asiakastyössä tai työyhteisössä kohdattavien vuorovaikutustaitoja vaativia tilanteita.

Etenkin ammatillisen johtamisessa sosiaalityön tiedollisen, taidollisen ja eettisen osaamisen merkityksen nähtiin korostuvan. Johtavien ja johdettavien sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta johtajan substanssiosaamisen laadun merkitys korostui etenkin ammatillista harkintaa tai tukea vaativissa tilanteissa, joissa johtajan odotettiin kykenevän tukemaan alaisiaan usein asiakastyöhön liittyvissä, joko eettisesti, lainsäädännöllisesti tai vuorovaikutuksellisesti haastavissa tilanteissa, kuten sosiaalityöntekijät kuvailevat:

”tilanteissa, joissa ei ole helppoja ratkaisuja vaan pitää soveltaa ja käyttää harkintaa” (V47)

”Eettisesti haasteellisia kysymyksiä tulee vastaan ja olisi tärkeää, että esimies seisoi työntekijänsä takana ja olisi valmis tukemaan vaikeissa valinnoissa. Esimerkkinä mainittakoon itsemääräämisoikeuden toteuttaminen, jossa kyse voikin olla heitteillejätöstä.” (V4)

Sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta substanssiosaamisen merkitys koettiin korostuneeksi etenkin tilanteissa, joissa johtajalta odotetaan kollegiaalista tukea erinäisten ratkaisuvaihtojen punnitsemiseen, päätöksentekoon ja asiakastyöhön. Sosiaalityön johtajan toiminnassa tämän osaamisen merkitys ei kuitenkaan rajoitu vain asiakastyön tasolle, johtajan toimiessa asiantuntijaroolissa alansa edustajan myös erinäisissä moniammatillisissa työryhmissä, kuten seuraava vastaaja kuvailee:

”On syytä hallita tiedollinen puoli monessakin asiassa (esimerkkinä vaikka asiakkaan oikeudet eri lakien mukaan), kun osallistuu sosiaalityön edustajana hyvinkin moniammatillisiin työryhmiin” (V9)

Toiminnan johtamisen ja kehittämisen yhteydessä sosiaalityöntekijät näkivät substanssiosaamisella olevan merkitystä erityisesti työn sisällöllisen kehittämisen, työn vaativuuden arvioinnin, resurssien kohdentamisen ja resurssoinnin perustelun sekä muutosjohtamisen näkökulmista. Esimerkiksi organisaatiomuutosten yhteydessä substanssiosaamisen hallitseminen nähtiin merkityksellisenä, jotta sosiaalityö huomioitaisiin riittävällä tavalla:

”Esimerkiksi organisaatio-muutokset: pitää tietää, millaista työmme on. Poikkeuksellisen haastavat, kohtuuttomat tilanteet joita meillä on asiakkaiden kanssa: kun esimiehellä on substanssiosaamista, se tuo turvaa myös itselle.” (V8)

Osaamisen johtamisessa sosiaalityön johtajan asiantuntija- ja ammattiosaaminen sosiaalityöntekijät näkivät positiivisesti merkityksellisenä perehdytyksen, alaisten osaamisen arvioinnin ja kehittämisen sekä koulutustarpeiden kartoituksen yhteydessä. Asiakastyössä tai työyhteisöissä kohdattavien, jollakin tavoin joko haastavien, ristiriitaisten tai moniammatillisten vuorovaikutustilanteiden yhteydessä koettiin sosiaalityön substanssiosaamisen merkityksen korostuvan lähinnä sosiaalityön kokemuksen ja koulutuksen tuottaman tiedollisten valmiuksien muodossa, kuten seuraava vastaaja kuvailee:

”Tiedollisen osaamisen merkitys korostuu erityisesti ristiriitatilanteissa joko työntekijöiden tai työntekijän ja johtajan kesken. Lisäksi esim. asiakkaiden tekemät valitukset esim. työntekijöistä ovat näitä tilanteita joissa tiedollisen osaamisen merkitys korostuu. Se, että voi luottaa oman esimiehensä tukeen ja tietoon em. tilanteissa on ensiarvoisen tärkeää.” (V13)

Sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta myös sosiaalityön asemaan kohdistuva vaikuttamistyö nähtiin osa-alueena, jossa substanssiosaamisella on edesauttava merkityksensä. Lisäksi moniammatillisessa työyhteisössä johtajan substanssiosaamisen merkitys näyttäytyy hänen kyvyssään lähestyä ja tuoda esille terveydellisten ongelmien yhteydessä sosiaalista näkökulmaa lääketieteellisen lähestymistavan rinnalla, jota seuraavat aineistolainaukset havainnollistavat:

”Sairaalan sosiaalityössä korostuu siltä osin, että terveysosiaalityö jää helposti jalkoihin kun ei ole niin tunnettua kuin muut sosiaalityön osa-alueet. Jotkut ammattiryhmät pyrkii määrittämään sairaalan sosiaalityön sisältöä, jonka vuoksi on tärkeää että itse tuomme ammattimme esille sairaalassa ja tuomme siitä tietoa moniammatillisille työryhmille. Tiedollinen osaaminen tärkeää, jotta sosiaalityö saadaan esille enemmän/käytäntöjä kehitetään jatkuvasti sujuvammaksi ja potilaita palveleviksi, vaikka tälläkin hetkellä sairaalan sosiaalityö on yleensä arvostettua muun terveydenhuollon henkilökunnan osalta.” (V38)

”Sairastuneiden/vammautuneiden vaikeat tilanteet luovat tarvetta myös eettisille pohdintoille, valinnoille, miten esim. moniammatillisesti suhtaudutaan, sosiaalityöllä saattaa olla erityyppinen ajatus/asennoituminen kuin esim. terveydenhoitoalan henkilöstöllä.” (V45)

Vastaajat toivat myös esille, kuinka johtajan substanssiosaaminen on edesauttava tekijä etenkin terveydenhuollon moniammatillisessa työyhteisössä sosiaalityön asiantuntijuuden ja sen rajojen määrittelyn säilyttämisessä ammattikunnan jäsenistön keskuudessa. Substanssiosaamisen puuttuessa pidettiin mahdollisena muiden ammattiryhmien osallistuminen liaksi työn sisällön määrittelyyn ja asemaan työyhteisössä.

### 6.3 Odotukset

Odotukset-osiossa vastaajilta tiedusteltiin mielipiteitä ja asenteita johtajaan ja sosiaalityön johtamiseen kohdistuvien odotuksien osalta viiden kysymyksen avulla, joista ensimmäinen rakentui jälleen erinäisille väittämille ja mittausasteikkona toimi viisiasteinen Likert-asteikko. Vastaajilta tiedusteltiin heidän odotustensa laatua ja sisältöä sekä mahdollisia havaintoja ja huomioita sosiaalityön johtajaan kohdistuvista ristiriitaisista odotuksista.

**Taulukko 3.** Sosiaalityön johtamiseen ja johtajan substanssiosaamiseen kohdistuvia odotuksia kuvaavien väittämien vastausjakaumat (kysymys 19).

Kysymys 19. Keskiarvo, moodi, väittämäkohtaiset vastaajaosuudet % (n) asteikolla 1-3, jossa 1=eri mieltä, 2 = ei samaa eikä eri mieltä, 3=samaa mieltä. Vastausjakaumat eriteltynä vastaajaryhmän mukaan.

		Johtajan keskiarvo (ka)	Eri mieltä % (n)	Ei samaa eikä eri mieltä % (n)	Samaa mieltä % (n)	Moodi (Mo)	Kelvollisten havaintojen lukumäärä	Tieto puuttuu % (n)
<b>1. Sosiaalityön johtajan tulee hallita sosiaalityön substanssi.</b>	Johtavat	3	0 (0)	0 (0)	100 (10)	3	10	
	Johdettavat	2,9	4,5 (2)	4,5 (2)	91 (40)	3	44	
<b>2. Johtajaan kohdistamani odotukset vaihtelevat sitä mukaa, mikä johtajan asema organisaatiossa on.</b>	Johtavat	3	0 (0)	0 (0)	100 (10)	3	10	
	Johdettavat	2,8	7 (3)	7 (3)	86 (38)	3	44	
<b>3. Johtajan substanssiosaaminen on välttämätöntä johtamisen onnistumisen kannalta.</b>	Johtavat	2,7	10 (1)	10 (1)	80 (8)	3	10	
	Johdettavat	2,7	9 (4)	9 (4)	80 (35)	3	43	2 (1)
<b>4. Substanssiosaamista taitamaton johtaja voi johtaa sosiaalityötä onnistuneesti.</b>	Johtavat	1,7	60 (6)	10 (1)	30 (3)	1	10	
	Johdettavat	1,6	63,5 (28)	13,5 (6)	23 (10)	1	44	
<b>5. Johtajan substanssiosaaminen on välttämätöntä johtamisen uskottavuuden kannalta.</b>	Johtavat	2,1	10 (1)	20 (2)	70 (7)	2	10	
	Johdettavat	2	11 (5)	14 (6)	75 (33)	3	44	
<b>6. Substanssia taitamaton johtaja vaarantaa asiakkaiden oikeusturvan toteutumisen.</b>	Johtavat	2,5	20 (2)	10 (1)	70 (7)	3	10	
	Johdettavat	2,6	16 (7)	7 (3)	77 (34)	3	44	
<b>7. Substanssia taitamaton johtaja vaarantaa henkilöstön oikeusturvan toteutumisen.</b>	Johtavat	2,5	20 (2)	10 (1)	70 (7)	3	10	
	Johdettavat	2,5	18 (8)	9 (4)	68 (30)	3	42	5 (2)

Taulukkoa 3 kokonaisuutena tarkasteltaessa, on sosiaalityön johtajan ja johtamiseen substanssiosaamisen osalta kohdistuvia odotuksia mittaavien väittämien suhteen vastaajien



samanmielisyyttä melko voittopuolinen. Tällaisen samanmielisyyden voitaneen tulkita merkitsevän ylipäättään sitä, että vastaajat kohdistavat sosiaalityön johtamiseen ja johtajaan odotuksia sosiaalityön substanssiosaamisen suhteen. Johtavista sosiaalityöntekijöistä kaikki (100 %) ja johdettavista sosiaalityöntekijöistä lähestulkoon kaikki (91 %) olivat yhdenmielisiä siitä, että sosiaalityön johtajan tulee hallita sosiaalityön substanssi.

Valtaosa sekä johdettavista (86 %) että johtavista (100 %) sosiaalityöntekijöistä koki sosiaalityön substanssiosaamiseen kohdistuvien odotusten eroavan johtajan asemasta riippuen. Neljäviidesosa (80 %) sekä johtavista (n=10) että johdettavista (n=44) sosiaalityöntekijöistä koki johtamisen onnistumisen edellyttävän sosiaalityön substanssiosaamisen hallintaa. Tosin 23 prosenttia johdettavista ja 30 prosenttia johtavista sosiaalityöntekijöistä oli yhtä mieltä neljännän väittämän kanssa siitä, että substanssiosaamista taitamatonkin johtaja voi johtaa sosiaalityötä onnistuneesti.

Myös johtamisen uskottavuuden kannalta substanssiosaamisella vaikuttaisi olevan merkitystä, sillä 70 prosenttia johtavista (n=10) ja 75 prosenttia johdettavista (n=44) sosiaalityöntekijöistä oli tätä mieltä ollessaan samaa mieltä viidennen väittämän kanssa siitä, että sosiaalityön johtajan substanssiosaaminen on välttämätöntä sosiaalityön uskottavuuden kannalta. Yhdenmielisten määrä siitä, kuinka sosiaalityötä taitamaton johtaja voi tulla vaarantaneeksi joko henkilöstön tai asiakkaiden oikeusturvan, vaihteli johtavien ja johdettavien sosiaalityöntekijöiden keskuudessa 68 prosentista 77 prosenttiin. Tulos antaa viitteitä siitä, että sosiaalityön substanssiosaamisella on merkitystä sosiaalityön johtamisessa oikeusturvaan liittyvien seikkojen osalta vastaajien mielestä.

Kysymykseen 20 vastanneista johdettavista ja johtavista sosiaalityöntekijöistä (n=40) valtaosa (75 %) ilmoitti kohdistavansa sosiaalityötä johtavaan henkilöön jonkinasteisia odotuksia sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisen suhteen. Vain viidesosa (20 %) sosiaalityöntekijöistä ilmoitti, ettei kohdistajansa tällaisia odotuksia. Loput vastanneista (5 %) toivat esille, että kohdistettavien odotusten luonne on tilannesidonnaista, eivätkä näin ollen osanneet sanoa kohdistavatko tällaisia odotuksia johtajaan vai ei. Johtavista sosiaalityöntekijöistä kaikki (n=10) ilmoittivat kohdistavansa tällaisia odotuksia sosiaalityön johtajaan.

Sosiaalityön johtajaan kohdistuvien odotusten kohteet paikantuivat asiakastyössä vaadittaviin taitoihin, sosiaalityön perustehtävän tuntemukseen, sosiaalityöntekijän pätevyyteen ja kokemukseen asiakastyöstä sekä kehittämisosaamiseen. Eräs sosiaalityöntekijä kuvasi johtajan substanssiosaamiseen kohdistuvia odotuksiaan seuraavasti:

”Kohdistuvat potilasturvallisen työn tekemisen mahdollistamiseen sekä sosiaalityöntekijöiden aseman, palkkauksen ja oikeusturvan eteenpäin viemisen. Tärkeää, että lähiesimies on työntekijän tukena ja turvana ja ymmärtää työn luonnetta, jotta tulee tunne ammatillisesta johtamisesta.” (V38)

Asiakastyössä vaadittavien taitojen, kuten asiakkaiden kohtaamiseen liittyvän osaamisen, ratkaisuvaihtoehtojen kartoittamisen ja lainsäädännön soveltamisen koettiin mahdollistavan sosiaalityön johtajan tarjoaman ammatillisen tuen alaisilleen muun muassa ammatillisen reflektion myötä. Sosiaalityöntekijän pätevyyteen odotuksia kohdistaneet näkivät pätevyyden olevan yhteydessä johtajan kykyyn vastata työssä kohdattaviin haasteisiin ja kantaa vastuuta, tarjota erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ja ottaa kantaa työn arjessa kohdattaviin haasteisiin. Osa sosiaalityöntekijöistä ilmaisi odottavansa sosiaalityön johtajalta ylipäättään sosiaalityön sisällöllistä tuntemusta, joka käytännössä käsittää ymmärryksen työhön kohdistuvista vaatimuksista ja alan tuntemusta. Kehittämisosaamiseen kohdistuvat odotukset liittyivät sekä alan ajankohtaisen kehityksen seuraamiseen että siihen aktiivisesti osallistumiseen niin osaamisen kuin työnkin kehittämisen mielessä.

Lähestulkoon kaikki johtavat ja johdettavat sosiaalityöntekijät olivat havainneet sosiaalityön johtajaan kohdistuvan samanaikaisesti ristiriitaisia odotuksia sosiaalityön asiantuntijoiden ja organisaation johdon taholta. Ristiriitaiset odotukset kohdistuivat lähinnä työn resurssointiin niin henkilöstön kuin hankintojen osalta, työn organisointiin ja työnjakoon liittyviin asioihin. Organisaation ylimmän johdon ja alaisten näkemysten nähtiin eroavan toisistaan alaisten kohdistaessa sosiaalityön johtamiseen työn laatuun ja asiantuntijaosaamisen hallintaan liittyviä odotuksia, kun taas organisaation johdon odotusten katsottiin keskittyvän lähinnä työn kustannustehokkuus- ja tuottavuusvaatimuksiin.

Sekä johdettavista että johtavista sosiaalityöntekijöistä (N=54) kaiken kaikkiaan 76 prosenttia oli sitä mieltä, että sosiaalityön johtajalta tulisi edellyttää substanssiosaamisen hallintaa ja 20 prosenttia vastaavasti ilmaisi mielipiteenään, ettei tällaisen osaamisen edel-

lyttäminen ole tarpeellista. Vastaajamäärien suhteellinen osuus sekä johtavien että johdettavana vastanneiden sosiaalityöntekijöiden keskuudessa oli melko lailla samansuuruinen. Osa sosiaalityöntekijöistä toi esille syitä sille, miksi substanssiosaamisen hallintaa tulisi johtajalta edellyttää ja osa taas sille, miksei tällainen edellytys ollut tarpeen. Sosiaalityöntekijöiden näkemykset johtajan osaamiselle asetetuista vaatimuksista vaihtelivat jossakin määrin sen mukaan, oliko kyse sosiaalityön hallinnollisesti vai ammatillisesta johtamisesta. Vastaajien keskuudessa ammatillisen johtajalle asetetut vaatimukset olivat ylipäättään tiukemmat verrattuna hallinnolliseen johtamiseen.

Syinä, miksi sosiaalityön johtajalta ei tulisi substanssiosaamisen hallintaa edellyttää, toivat johtavat ja johdettavat sosiaalityöntekijät esille hallinnollisen ja ammatillisen johtamisen eriyttämiseen, toimintaympäristöön liittyviin tekijöihin ja johtamisosaamiselle annetun merkityksen koettuun ensisijaisuuteen liittyvät yhteydet. Osa vastaajista ei kokenut substanssiosaamisen edellyttämistä johtajalta tarpeelliseksi tilanteessa, jossa ammatillinen ja hallinnollinen sosiaalityön johtaminen oli eriytetty toisistaan. Mikäli riittävän asiantuntijaosaamisen saatavilla olo organisaatiossa katsottiin tulevan turvatuksi muulla keinoin, ei johtajan substanssiosaamista koettu välttämättömyytenä. Osa sosiaalityöntekijöistä näki johtajan substanssiosaamisen merkityksen alisteisena johtajan hallitsemalle johtamisosaamiselle, joka miellettiin johtajan ydiosaamisalueena. Toimintaympäristön ja esimerkiksi johdettavan erikoisalan tuntemus katsottiin riittäväksi johtajan työhön erityisen sosiaalityön asiantuntijaosaamisen hallinnan sijaan.

Itseohjautuvaksi itseään kuvanneet sosiaalityöntekijät eivät alaisena kokeneet välttämättömyyttä tarvetta sille, että esimies hallitsisi sosiaalityön substanssin. Osa sosiaalityöntekijöistä koki, että toimintaympäristöön liittyvät seikat kuten terveydenhuollon yksikössä toimiminen asetti rajansa johtajan osaamiseen kohdistettaville odotuksille. Esimerkiksi sairaalaympäristössä lääkärin toimiminen sosiaalityöntekijän esimiehenä saatettiin nähdä luonnollisena, organisaation hallinnolliseen rakenteeseen liittyvänä asiana ja sosiaalityö ylipäättään vain pienenä asiantuntijaryhmänä moniammatillisessa työyhteisössä, jonka johtamiseen panostaminen saatettiin nähdä jopa yliresursointina:

”ks. Yllä, lisäksi Esim omassa toimintaympäristössäni työterveyshuollossa toimimme pienimpänä asiantuntijaryhmänä moniammatillisessa ympäristössä, olisi yliresursointia aina-kaan ehdottomasti edellyttää 3 työntekijälle substanssin tuntevaa esimiestä. Johtamiskäytännöt ovat olennaisemmat. Tämä ilmiö moniammatillisissa ympäristöissä toistuu muual-  
lakin.” (V23)

Toisaalta sosiaalityön ammattikunnan vähemmistöasema terveydenhuollossa osana moniammatillista työyhteisöä saatettiin nähdä myös syynä, miksi substanssiosaamista tulisi sosiaalityön johtajalta edellyttää, kuten seuraavasta aineistokatkelmasta ilmenee:

”On tärkeää, että johtaja tuntee substanssin, varsinkin terveydenhuollossa missä sosiaalityöntekijät ovat pieni vähemmistö niin, ettei joku substanssista tietämätön yrittää määritellä työnkuvaa ja johtaa työntekijöitä väärään suuntaan niin, että sosiaalityön osaaminen ei saada käyttöön asiakastyössä maksimaalisti. Vaarna tässä esimerkiksi, että kavennetaan sosiaalityöntekijöiden työnkuvaa niin, että substanssi on hyvin ohut joka saattaa johtua siihen, ettei terveydenhuollossa välttämättä tarvita paljon sosiaalityön resursseja. Jos johtaja ei tiedä substanssista tämä on hyvin mahdollinen skenaario.” (V54)

Yksi sosiaalityöntekijöiden esille tuomista syistä, miksi substanssiosaamisen hallintaa tulisi sosiaalityön johtajalta edellyttää, oli sosiaalityön aseman ja työn sisällön määrittämisen säilyttämisen turvaaminen ammattikunnan keskuudessa. Etenkin terveydenhuollon moniammatillisen ympäristön koettiin asettavan vaatimuksia sosiaalityön perustehtävän ja aseman perustelemiselle kyseisessä toimintaympäristössä. Myös johtamisen uskottavuuteen ja sosiaalityön näkyvyyteen organisaatiossa liittyvät näkökulmat nähtiin perusteina sille, miksi osaamista tulisi johtajalta edellyttää. Muita syitä osaamisen edellyttämiseksi olivat substanssiosaamisen hallinnan näkeminen edellytyksenä sosiaalityön ammatilliselle johtamiselle sekä työn ja osaamisen kehittämiseksi.

Sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta johtajan substanssiosaamisella koettiin olevan merkitystä myös toiminnan johtamisessa etenkin palvelujen laatuun, tavoitteiden asettamisvalmiuksiin ja työn tuloksellisuuteen liittyen. Riittävä sosiaalityön johtajan substanssiosaaminen nähtiin myös edellytykseksi johtajan kyvylle kehittää työtä ja osaamista, koska vain silloin työn vaatimusten ymmärtäminen nähtiin mahdolliseksi. Osaamisessa ilmenevien puutteiden vaikutuksia kuvasivat sosiaalityöntekijät seuraavalla tavalla:

”Vaikea johtaa, jos vain johtaa ihmisiä eikä toimintaa” (V48)

”Kyllä pitäisi. Esimies joka on ihan perustyöstä vieraantunut on vain hallinnollinen johtaja, ei ammatillinen esimies, jonka kanssa voisi omaa työtä kehittää tai joka edes ymmärtäisi työn vaatimuksia. Täytyy osata puhua samaa kieltä. Ei esimiehestä, joka on pelkkä "keulakuva", ole mitään tukea tai apua työssä. Silloin jotkut kehityskeskustelut sun muutkin jäävät lähinnä turhauttaviksi kokemuksiksi jos joudut alkaa selittämään omaa työtäsi ja osaamistasi juurta jaksain..” (V27)

Osa vastaajista toi esille myös voimassaolevan lainsäädännön velvoittavuuden sosiaalityön ammatillisen johtamisen osalta. Johtajan substanssiosaamisen koettiin turvaavan kyky tarjota kollegiaalista tukea alaisille. Työhyvinvointi ja jaksaminen, työturvallisuus sekä alaisten ja johdon jakama yhteinen asiantuntijakieli lukeutuivat myös syihin, miksi osaamista johtajalta pitäisi edellyttää.

#### 6.4 Oikeutus

Oikeutus nimisessä osiossa vastaajilta tiedusteltiin sosiaalityön substanssiosaamisen merkitystä sosiaalityön johtamisessa sekä lainsäädännöllisen että ammattikunnalta vaadittavan oikeutuksen näkökulmista. Samalla myös kysyttiin vastaajaan näkemyksiä substanssiosaamisessa ilmenevien puutteiden mahdollisista vaikutuksista sosiaalityön johtamiseen. Yksi kysymyksistä oli suunnattu pelkästään johtavana vastaaville sosiaalityöntekijöille, missä tiedusteltiin johtavien sosiaalityöntekijöiden näkemystä oman eettisen osaamisen hallinnasta.

Aineistoa kokonaisuutena ja vastaajaryhmittäin tarkasteltuna johtajakseen sosiaalityön ammatti- ja asiantuntijaosaamista taitamattoman henkilön hyväksyvien sosiaalityöntekijöiden määrä oli hieman pienempi (44 %) suhteessa niihin sosiaalityöntekijöihin, jotka eivät olleet (52 %) tällaista johtajaa esimiehekseen valmiita hyväksymään (ks. liite 6). Johtavista (n=10) 52 prosenttia ja johdettavista sosiaalityöntekijöistä puolet (50 %) toi esille haluttomuutensa tällaisen esimiehen hyväksymiseen. Vastaavat osuudet tällaisen esimiehen hyväksyvien kohdalla olivat puolestaan johtavien sosiaalityöntekijöiden parissa 40 prosenttia ja johdettavien 45 prosenttia.

Substanssiosaamisen merkitystä sosiaalityön johtamisessa lähestyttiin myös kysymällä sosiaalityöntekijöiltä syitä, miksi he hyväksyisivät tai eivät hyväksyisi johtajakseen sosiaalityön ammattiosaamisen suhteen taitamattoman henkilön. Osa sosiaalityöntekijöistä näki johtajan persoonalla ja johtamistyyllillä olevan ensisijainen merkitys johtamisessa ja näin ollen tällaisten ominaisuuksien suhteen sopiva johtaja saisi heidän hyväksyntänsä riippumatta siitä, hallitsiko tämä sosiaalityön substanssia vai ei, kuten seuraavasta katkelmasta käy ilmi:

”Oma esimieheni on lääkäri, ja hän on ollut hyvä esimies vaikka ei sosiaalityön ammatillisesta osaamisesta mitään ymmärräkään. Ihannetilanne tietenkin olisi se, että esimies olisi sosiaalityön asiantuntijaosaaja.” (V13)

Substanssia taitamaton henkilö hyväksyttiin myös helpommin sosiaalityön johtajaksi, jos kyse oli ylemmän tason johdosta tai pelkästään sosiaalityön hallinnollisesta johtamisesta. Tosin sosiaalityöntekijät pitivät tällöinkin useimmiten tärkeänä, että sosiaalityön ammatillinen johtaminen oli jollakin muulla tavoin järjestetty ja että sosiaalityön huomiointi organisaation toiminnassa huomioitu. Terveystenhuollon toimintaympäristössä toimimisen nähtiin myös asettavan omat vaatimuksensa muun kuin sosiaalityön pätevyyden omaavan johtajan hyväksymiselle:

”Sairaalassa toimii lääkäreitä johtajina” (V7)

”Terveystenhuollon organisaatiossa toimimiselle tämä on edellytys” (V49)

Tällaista tilannetta ja johtajan hyväksymistä pätevyyden puuttuessa eivät kuitenkaan kaikki sosiaalityöntekijät nähneet kovin positiivisena asiantilana, kuten seuraavista aineistokatkelmista ilmenee:

”pakko on pakko, jos töissä aikoo olla” (V11)

”en hyväksyisi, mutta näin vaan joskus on tyytyminen” (V16)

Syyt, miksi substanssia taitamatonta henkilöä ei sosiaalityön johtajaksi hyväksyttäisi, koskettivat sosiaalityön aseman turvaamista, työn ja osaamisen kehittämismahdollisuuksia, ammatillisen johtamisen asettamia vaatimuksia johtamistyölle, alaisten työssäjaksamista ja työhyvinvointia sekä lainsäädännön asettamia vaatimuksia sosiaalityön johtajan pätevyydelle. Osa sosiaalityöntekijöistä koki substanssiosaamisen puutteen vaikuttavan negatiivisesti heidän kokemukseensa työssäjaksamisesta ja työhyvinvoinnista sekä olevan mahdollinen osasy syy työyhteisön sisällä kehkeytyviin ristiriitatilanteisiin.

Sosiaalityön ja työn edellyttämän osaamisen kehittämisen nähtiin myös edellyttävän työn luonteen, alaisten osaamisen sekä osaamisen kehittämistarpeiden ymmärtämistä. Samaten ammatilliseen johtamiseen lukeutuva johtajan kyky tarjota kollegiaalista tukea asiastilanteisiin ja päätöksentekoon nähtiin syynä, miksei substanssia taitamatonta henkilöä

tulisi johtajaksi hyväksyä. Sosiaalityön aseman ja näkyvyyden turvaamiseksi moniammatillisessa terveydenhuollon toimintaympäristössä koettiin myös edellyttävän johtajalta substanssiosaamisen hallintaa. Muutoin vaarana oli johtajuuden jääminen vain näennäiseksi, kuten seuraavat vastaajat pohtivat:

”Samasta syystä kuin edellä. Pelkkä keulakuva. Ammatillinen johtajuus on tärkeää, tärkeämpää kuin hallinnollinen johtaminen - kuka tahansa osaa hyväksyä loimat ja koulutukset mutta kuka vaan ei osaa olla ammatillinen johtaja. Jos johtajana on kokonaan eri ammattikunnan edustaja (esim. terveydenhuollon sosiaalityössä lääkäri), voi olla, että sosiaalityön osaaminen nähdään hyvin kapea-alaisesti (tietysti lääkärin persoonasta ja kokemuksesta riippuen) ja joudut ns. puolustamaan omaa asemaasi ja rooliasi työyhteistössä.” (V27)

”Koska aiempi kokemus on se, että työn luonnetta ei ymmärretä jos ei ole substanssiosaamista. Tämä johti työntekijöiden uupumisiin, ristiriitaisiin työyhteisön sisällä, asioita ei kehitetty/edistetty, koska ei tiedetty mitä sosiaalityöntekijä tekee ja mitä terveystieteiden sosiaalityö tarkalleen sisältää. (V38)

Näkemykset substanssiosaamisen tai sen puutteen vaikutuksista sosiaalityön johtamisen sisältöön tai mahdollisuuksiin poikkesivat toisistaan vastaajien kesken. Johtajan substanssiosaamisen tai sen puutteen nähtiin vaikuttavan ensinnäkin johtajan kykyyn tarjota ja alaisten mahdollisuuksiin saada tarvittaessa ammatillista tukea johtajaltaan, minkä puolestaan katsottiin edesauttavan työntekijöiden työssäjaksamista ja pienentävän mahdollisten väärintulkintojen riskiä. Työhyvinvoinnista huolehtimisen katsottiin myös olevan yhteydessä sosiaalityön johtajan substanssisiosaamiseen. Tässä yhteydessä sosiaalityön johtajan substanssiosaamisen saamaa merkitystä kuvasi eräs vastaaja näin:

”Kun on riittävää substanssiosaamista, ei vastuu työn oikeellisuudesta jää vain yksittäisten työntekijöiden varaan, on mahdollisuus konsultoida, laatia suunnitelmia yhteisesti, yhteiseltä tieto- ja kokemuspohjalta. Virheiden ja väärintulkintojen riski pienenee.” (V40)

Sosiaalityöntekijät kokivat substanssiosaamisen vaikuttavan myös johtajan kykyyn ymmärtää sosiaalityön perustehtävää ja sisältöä, minkä nähtiin edesauttavan realististen työhön kohdistuvien vaatimusten asettamista ja mahdollistavan työn vaativuuden arvioinnin. Tällä nähtiin olevan merkitystä myös alaisten ja johtajan väliseen suhteeseen etenkin siinä kohdin, miten alaiset pystyvät esimieheensä luottamaan. Substanssiosaamisen merkitystä johtavan ja johdettavan välisen suhteen muodostumisessa kuvasi eräs johdettava sosiaalityöntekijä näin:

”Jos johtajalla ei ole käsitystä substanssista, hän ei edes ole meidän muiden kanssa samalla sivulla. Kuilu välillämme kasvaa ja herättää epäluottamusta. Valitettavasti tästä on kokemusta.” (V8)

Sosiaalityöntekijöiden tunnistivat sosiaalityön substanssiosaamisen tai sen puutteen olevan yhteydessä sosiaalityön johtajan kykyyn osallistua ja edesauttaa työn kehitystä sekä johtaa alaisten osaamista. Yksi vastaajista toi tässä kohdin esille, kuinka substanssiosaamisen puute on näkyvissä muun muassa sote-uudistuksen suunnittelussa, jossa on keskitytty lähinnä terveydenhuollon järjestämiskysymyksiin. Johtajan osaamisen puutteen nähtiin olevan yhteydessä kehittämistehtävien yhteydessä tehtäviin kestävämpiin tai jopa huonoihin ratkaisuihin, sillä ilman substanssiosaamista ratkaisujen vaikutusten ennakointikyvyyn arvioitiin jäävän heikoksi.

Sosiaalityöntekijöiden toivat esille myös substanssiosaamisen puutteen mahdolliset negatiiviset vaikutukset sosiaalityön organisatorisen aseman näkökulmasta. Etenkin terveydenhuollon moniammatillisessa organisaatiossa sosiaalityön johtajan substanssiosaaminen koettiin tärkeänä tekijänä sosiaalityön onnistumisen, näkyvyyden ja työn sisällöllisen määrittelyn näkökulmasta. Substanssin hallitsevan esimiehen nähtiin olevan kykenevämpi tekemään sosiaalityötä ja sen tarvetta näkyväksi sekä vähentämään siten sen joutumista alisteiseen asemaan asiantuntija-ammattina terveydenhuollon moniammatillisessa työyhteisössä, kuten seuraavista katkelmista käy ilmi:

”Varsinkin terveydenhuollon toimintaympäristössä sosiaalityö saattaa täysin unohtua, jos johtajalla ei ole minkäänlaista sosiaalityön asiantuntijaosaamista. Toiseksi sosiaalityöntekijöiltä saatetaan odottaa täysin tehtäväkuvaan kuulumattomien tehtävien hoitamista, jos johtajalla ei ole käsitystä esim. sosiaalialan tehtävä-rakenteesta ja erilaisista koulutuksista (esim. ei ymmärrä, mikä on sosiaalityöntekijän ja sosionomi AMK:n koulutusten ero).”(V18)

”Sosiaalityön substanssiosaaja osaa tehdä sosiaalityötä näkyväksi ja tuoda sen tarpeen esille sosiaalityön vieraskentillä, kuten lääkärijohtoisessa sairaalaympäristössä.”(V19)

Johtavien ja johdettavien sosiaalityöntekijöiden näkemykset jakautuivat sekä myönteisiin että kielteisiin näkökantoihin kysyttäessä, riittääkö vastaajien mielestä sosiaalityön johtajan pätevyysvaatimukseksi sosiaalihuollon ammattihenkilölain 7 §:n mukainen pätevyys. Sekä johtavista että johtavista sosiaalityöntekijöistä (N=54) kaiken kaikkiaan 54 prosenttia oli sitä mieltä, että pätevyysvaatimus on riittävä, kun taas 41 prosenttia ilmaisi



eriävän mielipiteensä pitäen pätevyysvaatimuksena tätä riittämättömänä. Johtavista sosiaalityöntekijöistä puolet (50 %) ja johdettavista sosiaalityöntekijöistä hieman yli puolet (55 %) piti kysymyksenasettelun mukaista pätevyysvaatimusta riittävänä.

Sosiaalityöntekijän pätevyyttä riittävänä pätevyysvaatimuksena sosiaalityön johtamiselle pitivät ne sosiaalityöntekijät, jotka katsoivat voimassaolevan lainsäädännön pätevyysvaatimukset riittäviksi sosiaalityön koulutuksen antaessa jossain määrin valmiuksia myös sosiaalityön johtamiseen. Lähtökohtaisesti sosiaalityöntekijät pitivät sosiaalityön pätevyysvaatimusta vähimmäisvaatimuksena riittävänä ja mahdollisen johtamiseen keskittyvän täydennyskoulutuksen hankkiminen katsottiin mahdolliseksi myöhemminkin. Sosiaalityöntekijän pätevyyttä pidettiin riittävänä pätevyysvaatimuksena ainakin sosiaalityön ammatilliseen johtamiseen, joka joillekin vastaajille oli merkityksellisempää verrattain hallinnolliseen johtamiseen.

Kaikki vastaajat eivät kuitenkaan pitäneet sosiaalityöntekijän pätevyyttä ainakaan yksistään riittävänä sosiaalityön johtamisen pätevyysvaatimuksena, sillä johtamisessa miellettiin olevan kyse niin monesta muustakin asiasta kuin vain sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisen hallinnasta. Sosiaalityön pätevyyden lisäksi osa sosiaalityöntekijöistä edellytti johtajalta ylipäättään soveltuvuutta tehtävään sopivan persoonallisuuden ja johtamistaidon ja -tavan mielessä. Johtajalta toivottiin myös työkokemusta ja osaamista johdettavan erityisalan saralta sekä johtamisopintoja erityisesti henkilöstöjohtamiseen liittyen. Osa vastaajista koki, ettei sosiaalityöntekijän koulutus sellaisenaan anna vielä riittävää pätevyyttä sosiaalityön johtamiseen johtamisopintojen osuuden muodostaessa niin pienen osan sosiaalityön koulutuksen opintokokonaisuudessa.

Sosiaalityöntekijän pätevyyden tai asiantuntija- ja ammattiosaamisen lisäksi johtamiskoulutusta tai sen hankkimista sosiaalityön johtamisen edellytyksenä piti kysymykseen numero 27 vastanneista sosiaalityöntekijöistä (n=49) kohtalaisen suuri osuus (84 %). Johtavista sosiaalityöntekijöistä (n=9) kaikki kokivat sosiaalityön johtamisen edellyttävän myös johtamiskoulutusta alan hallinnan rinnalla. Johtamiskoulutusta ei kuitenkaan nähty ehdottamana vaatimuksena johtajaa valittaessa, vaan johtamisopintojen suorittaminen johtamistyön lomassa nähtiin suositeltavana vaihtoehtona. Kuusi vastaajaa (12 %) piti sosiaalityöntekijän pätevyyttä riittävänä pätevyysvaatimuksena sosiaalityön johtamiselle. Johtamisosaamisosaaminen ymmärrettiin näidenkin vastaajien keskuudessa kuitenkin johtamistyötä tukevaksi, muttei välttämättömäksi edellytykseksi.

**Taulukko 4.** Substanssiosaamista ja sen merkitystä sosiaalityön johtamisessa johtamisen oikeuden näkökulmasta kuvaavien väittämien vastausjakaumat (kysymys 28a).

Kysymys 28a. Keskiarvo, moodi, väittämäkohtaiset vastaajaosuudet % (n) asteikolla 1-3, jossa 1=eri mieltä, 2 = ei samaa eikä eri mieltä, 3=samaa mieltä. Vastausjakaumat eriteltynä vastaajaryhmän mukaan.

	Vastaajaryhmä	Keskiarvo (ka.)	Eri mieltä % (n)	Ei samaa eikä eri mieltä % (n)	Samaa mieltä % (n)	Moodi (Mo)	Kelvollisten havaintojen lukumäärä	Tieto puuttuu % (n)
<b>1. Pystyn luottamaan siihen, että esimieheltäni saamani neuvot ja ohjeistukset ovat voimassaolevan lainsäädännön mukaisia.</b>	Johtavat	2	50 (5)	0 (0)	50 (5)	3	10	
	Johdettavat	2,3	32 (14)	2 (1)	67 (29)	3	44	
<b>2. Pystyn luottamaan siihen, että esimieheltäni saamani neuvot ja ohjeistukset ovat ammattieettisiä periaatteita noudattavia.</b>	Johtavat	2	50 (5)	0 (0)	50 (5)	3	10	
	Johdettavat	2,4	25 (11)	7 (3)	68 (30)	3	44	
<b>3. Lähin esimieheni tuntee hyvin sosiaalialan ammattieettiset periaatteet.</b>	Johtavat	1,8	60 (6)	0 (0)	40 (4)	1	9	2 (1)
	Johdettavat	2,2	34 (15)	9 (4)	55 (24)	3	44	
<b>4. Organisaationi johto tuntee hyvin sosiaalialan ammattieettiset periaatteet.</b>	Johtavat	1,9	50 (5)	10 (1)	40 (4)	1	10	
	Johdettavat	1,6	57 (25)	27 (12)	14 (6)	1	43	2 (1)
<b>5. Lähin esimieheni noudattaa johtamistyössään sosiaalialan ammattieettisiä periaatteita.</b>	Johtavat	2	40 (4)	20 (2)	40 (4)	3	10	
	Johdettavat	2,4	20 (9)	23 (10)	57 (25)	3	44	
<b>6. Organisaationi johto noudattaa johtamistyössään sosiaalialan ammattieettisiä periaatteita.</b>	Johtavat	1,9	50 (5)	10 (1)	40 (4)	1	10	
	Johdettavat	1,8	39 (17)	41 (18)	20 (9)	2	44	
<b>7. Arvostan enemmän alan substanssiosaamisen taitavaa esimiestä kuin vastaavaa osaamista taitamatonta.</b>	Johtavat	2,9	0 (0)	10 (1)	90 (9)	3	10	
	Johdettavat	2,7	11 (5)	11 (5)	80 (35)	3	43	2 (1)
<b>8. Koen johtajan vallankäytön oikeutetumpana, mikäli hän hallitsee alan substanssin.</b>	Johtavat	2,8	0 (0)	20 (2)	80 (8)	3	10	
	Johdettavat	2,5	14 (6)	14 (6)	68 (30)	3	44	

Kuusi ensimmäistä väittämää taulukossa 4 keskittyivät mittaamaan lähinnä vastaajien käsitystä johtajien substanssiosaamisesta lainsäädännön ja ammattieettisten periaatteiden tunnistamisen, soveltamisen ja noudattamisen suhteen. Kuten taulukosta (taulukko 4) voi havaita, eroavat sekä johtavien että johdettavien sosiaalityöntekijöiden keskuudessa näkemykset siitä, voiko esimiehen antamien neuvojen paikkansapitävyyteen luottaa voimassaolevan lainsäädännön ja ammattieettisten periaatteiden noudattamisen puitteissa tai tunteekeko lähin esimies sosiaalialan ammattieettisiä periaatteita. Mitä korkeammalle johdtoportaassa edetään, sitä vähemmän sosiaalityöntekijöillä vaikuttaisi olevan luottamusta esimieheltään saamiin neuvoihin edellä mainituissa puitteissa. Siinä missä johdettavista sosiaalityöntekijöistä (n=44) 67-68 prosenttia vastaajista ilmaisi pystyvänsä luottamaan esimieheltään saamiensa ohjeiden paikkansapitävyyteen voimassaolevan lainsäädännön ja ammattieettisten periaatteiden noudattamisen puitteissa, oli vastaava osuus johtavien keskuudessa vain puolet vastaajista (50 %).

Vain hieman yli puolet (55 %) johdettavista ja alle puolet (40 %) johtavista sosiaalityöntekijöistä koki lähimmän esimiehensä tuntevan hyvin ammattieettiset periaatteet. Ylipäättään käsitykset eettisten periaatteiden tuntemisen suhteen organisaation johdon osalta jakautuivat niin, että enemmistön vastaajista ilmaisi mielipiteenään, ettei organisaation

johto eettisiä periaatteita tunne hyvin. Mitä tulee käsityksiin ammattietiikan noudattamisesta johtamistyössä, oli hieman yli puolet (57 %) johdettavana ja hieman alle puolet (40 %) johtavana vastanneista sosiaalityöntekijöistä sitä mieltä, että heidän esimiehensä noudattaa näitä periaatteita. Viidennes (20 %) johdettavista sosiaalityöntekijöistä koki, ettei heidän lähin esimiehensä noudata ammattieettisiä periaatteita johtamistyössään. Ammattieettisten periaatteiden tunteminen ja niiden noudattaminen johtamistyössä ei vaikuttaisi olevan kovin vahvalla pohjalla.

Taulukossa 4 esitettyjen tulosten perusteella sosiaalityön substanssiosaamisella vaikuttaisi olevan merkitystä myös johtajaan kohdistuvan arvostuksen ja vallankäytön oikeutetuna kokemisen näkökulmasta, sillä johtavana vastanneista (n=10) 90 prosenttia ja johdettavana (n=44) vastanneista 80 prosenttia ilmaisi arvostavansa enemmän sosiaalityön substanssiosaamisen taitavaa esimiestä verrattain alaa taitamattomaan ja oikeutetumpaan johtajan vallankäytön koki neljä viidestä (80 %) johtavana ja johdettavana vastanneista hieman yli kaksi kolmasosaa (68 %).

Johtavista sosiaalityöntekijöistä (n=10) kaikki (100 %) mielsivät tuntevansa hyvin sosiaalialan ammattieettiset periaatteet ollen joko täysin (70 %) tai jossain määrin samaa mieltä (30 %) kysymyksen 28 b ensimmäisen väittämän kanssa. Vastaukset jakautuvat täysin samalla tavoin myös ammattieettisten periaatteiden johtamistyössä noudattamisen suhteen (ks. liite 6).

## 6.5 Henkilöstön johtaminen ja työhyvinvointi

Henkilöstön johtaminen ja työhyvinvointi -osiossa vastaajilta kysyttiin ensimmäisen väittämistä koostuvan kysymyksen lisäksi substanssiosaamisen merkitystä henkilöstöjohtamisen yhteydessä, mahdollisten osaamispuutteiden vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin sekä johtajan substanssiosaamisen mahdollisista vaikutuksista vastaajaan sitoutumiselle tiettyyn työpaikkaan.

Substanssiosaamisen merkitykseen henkilöstöjohtamisen yhteydessä liittyvien väittämien osalta johtavien ja johdettavien sosiaalityöntekijöiden vastaukset jakautuivat melko yhtenevästi samaa mieltä ja eri mieltä olleiden kesken, kuten taulukosta (taulukko 5) on nähtävissä. Sosiaalityöntekijöiden näkemykset sen suhteen, tuleeko sosiaalityön johtajan

hallita alan substanssi alaisiaan paremmin, vaihtelivat sekä johtavien että johdettavien sosiaalityöntekijöiden keskuudessa. Johtavista sosiaalityöntekijöistä 30 prosenttia ilmaisi olevansa eri mieltä ja 40 prosenttia samaa mieltä väitteen kanssa, kun taas johdettavista 61 prosenttia ilmoitti olevansa samaa ja 23 prosenttia eri mieltä. Henkilöstön työssäjaksamisen ja johtajan substanssiosaamisen välisen merkityksen osalta saman mielisten määrä sen sijaan erottui selkeämmin eri mieltä olleiden vastaajien kanssa, joita johtavien keskuudessa oli vain 10 prosenttia ja johdettavien sosiaalityöntekijöiden keskuudessa 11 prosenttia vastaajista.

**Taulukko 5.** Substanssiosaamisen merkitystä sosiaalityön johtamisessa henkilöstön johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta kuvaavien väittämien vastausjakaumat (kysymys 29).

Kysymys 29. Keskiarvo, moodi, väittämäkohtaiset vastaajaosuudet % (n) asteikolla 1-3, jossa 1=eri mieltä, 2 = ei samaa eikä eri mieltä, 3=samaa mieltä. Vastausjakaumat eriteltynä vastaajaryhmän mukaan.

	Vastaajaryhmä	Keskiarvo (ka.)	Eri mieltä % (n)	Ei samaa eikä eri mieltä % (n)	Samaa mieltä % (n)	Moodi (Mo)	Kelvollisten havaintojen lukumäärä	Tieto puuttuu % (n)
<b>1. Sosiaalityön johtajan tulee hallita alan substanssi alaisiaan paremmin.</b>	Johtavat	2,1	30 (3)	30 (3)	40 (4)	3	10	
	Johdettavat	2,4	23 (10)	16 (7)	61 (27)	3	44	
<b>2. Sosiaalityön johtajan substanssiosaamisen taso vaikuttaa henkilöstön työssäjaksamiseen.</b>	Johtavat	2,6	10 (1)	20 (2)	70 (7)	3	10	
	Johdettavat	2,7	11 (5)	7 (3)	82 (36)	3	44	
<b>3. Sosiaalityön johtajan substanssiosaamisella on merkitystä siihen, kuinka hyvin uusien työntekijöiden perehdyttäminen onnistuu.</b>	Johtavat	3	0 (0)	0 (0)	100 (10)	3	10	
	Johdettavat	2,8	7 (3)	20 (2)	91 (40)	3	44	
<b>4. Sosiaalityön johtajan substanssiosaamisen taso vaikuttaa siihen, kuinka hyvin ja pitkäksi aikaa henkilöstö sitoutuu tiettyyn työpaikkaan.</b>	Johtavat	2,4	20 (2)	20 (2)	60 (6)	2	10	
	Johdettavat	2,6	14 (6)	16 (7)	70 (31)	3	44	
<b>5. Sosiaalityön johtajan substanssiosaamisen taso vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen.</b>	Johtavat	2,7	0 (0)	30 (3)	70 (7)	3	10	
	Johdettavat	2,6	16 (7)	5 (2)	79,5 (35)	3	44	
<b>6. Sosiaalityön johtajan substanssiosaamisella on merkitystä alaisten työhyvinvoinnin kannalta.</b>	Johtavat	2,6	10 (1)	20 (2)	70 (7)	3	10	
	Johdettavat	2,6	9 (4)	9 (4)	75 (33)	3	44	
<b>7. Sosiaalityön johtajan tulee kyetä tarjoamaan ammatillista tukea alaisilleen ja tämän tuen tarjoaminen edellyttää riittävää substanssiosaamista.</b>	Johtavat	2,8	10 (1)	0 (0)	90 (9)	3	10	
	Johdettavat	2,8	9 (4)	0 (0)	91 (40)	3	44	
<b>8. Asiakastyön tuottaman tunnekuormituksen tunnistaminen ja ymmärtäminen edellyttää johtajan substanssiosaamista.</b>	Johtavat	2,2	20 (2)	20 (2)	60 (6)	3	10	
	Johdettavat	2,6	18 (8)	5 (2)	77 (34)	3	44	
<b>9. Puutteet sosiaalityön substanssiosaamisessa vaikuttavat tarjottavien sosiaalityön palveluiden laatuun.</b>	Johtavat	2,8	10 (1)	0 (0)	90 (9)	3	10	
	Johdettavat	2,5	23 (10)	2 (1)	75 (33)	3	44	
<b>10. Sosiaalityön substanssin hallitseva esimies pystyy paremmin tukemaan alaistensa osaamisen kehittämistä.</b>	Johtavat	3	0 (0)	0 (0)	100 (10)	3	10	
	Johdettavat	2,9	5 (2)	3 (2)	93 (41)	3	44	

Kuten taulukosta 5 ilmenee, vaikuttaisi kyselyyn vastanneista johtavista ja johdettavista sosiaalityöntekijöistä suurimman osan (100 % / 91 %) mielestä sosiaalityön johtajan substanssiosaamisella olevan merkitystä uusien työntekijöiden perehdyttämisen onnistumisen kannalta. Osa vastaajista koki sosiaalityön johtajan substanssiosaamisella olevan merkitystä suhteessa siihen, kuinka hyvin ja pitkäksi aikaa työntekijä tulee sitoutuneeksi tiettyyn työpaikkaan. Tosin myös eriäviä mielipiteitä esiintyi tässä suhteessa johtavana vas-

tanneista (n=10) 20 prosentin keskuudessa ja johdettavana (n=44) vastanneista 14 prosentin keskuudessa. Henkilöstön työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden sekä johtamisen substanssiosaamisen välisistä yhteyksistä samaa mieltä oli sekä johdettavien että johtavien sosiaalityöntekijöiden enemmistö (70-79,5 % vastaajista).

Taulukkoa 5 tarkasteltaessa voi myös havaita väittämien 7 ja 10 kohdalla samaa mieltä väittämien kanssa olevien määrän korostumisen. Vain kymmenesosa johtavista (n=10) ja hieman alle kymmenesosa (9 %) johdettavista (n=44) ilmaisi olevansa eri mieltä siitä, että sosiaalityön johtajan tulisi kyetä tarjoamaan ammatillista tukea alaisilleen ja että tämän tuen tarjoaminen edellyttää sosiaalityön substanssiosaamista. Taulukosta (taulukko 5) ilmenevien tulosten perusteella sosiaalityön substanssiosaamisella vaikuttaisi olevan merkitystä myös alaisten osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Kaikki johtavat sosiaalityöntekijät ja 93 prosenttia johdettavista sosiaalityöntekijöistä olivat yhtä mieltä siitä, että substanssin hallitseva esimies pystyy paremmin tukemaan alaistensa osaamisen kehittämistä. Taulukossa 5 esitettyjen tulosten perusteella sosiaalityön johtajan substanssiosaamisella ja vaikuttaisi olevan merkitystä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ainakin henkilöstön työssäjaksamiseen, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin.

Suhtautumistapa sosiaalityön johtajan substanssiosaamisen saamaan merkitykseen henkilöstön johtamisen yhteydessä poikkeaa vastanneiden sosiaalityöntekijöiden keskuudessa kuitenkin melkoisesti, kuten seuraavista vastaajien näkemyksistä ilmenee:

”Terveystieteidenhuollossa tavoitteet on kaikilla ammattiryhmillä samat, eli henkilöstöjohtamisen kaikki osa-alueet onnistuvat hyvin substanssiosaamista taitamattomaltakin sosiaalityön johtajalla.” (V43)

”Johtajan substanssiosaamisella on valtava merkitys kaikkiin mainittuihin osa-alueisiin.” (V44)

Henkilöstön ja työhyvinvoinnin johtamisessa substanssiosaamisella nähtiin olevan myönteinen merkitys etenkin johtavan ja johdettavan välisen vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteeseen, henkilöstöhallinnollisten asioidenhoidon, osaamisen johtamiseen ja työhyvinvoinnin liittyvissä yhteyksissä. Johtajan substanssiosaamisen nähtiin vähentävän vuorovaikutussuhteeseen liittyvää epävarmuutta ja helpottavan luottamuksellisen suhteen syntymistä alaisten ja johtajan välillä. Kuulluksi tulemisen ja vuorovaikuttamisen koettiin ylipäänsä olevan helpompaa sellaisen johtajan kanssa, joka jakoi saman asiantuntija- ja

ammattikielen alaisten kanssa. Näkemysristiriitojen syntymisen riski nähtiin myös suuremmaksi tilanteissa, joissa johtaja ei substanssia hallinnut. Pahimmillaan näkemysristiriitojen nähtiin yhdistyvän pelkoon ammattietiikan ja lainsäädännön rikkomisesta:

”vaaditaan työntekijöitä toimimaan vastoin lakia tai vastoin eettisiä ohjeita - ristiriitatilanteet ja työn ”estäminen” aiheuttavat työuupumusta ja työtyytymättömyyttä” (V14)

”Johtaminen saattaa olla linjatonta ja jopa ohjata lainvastaisiin ratkaisuihin, jos substanssiosaamista ei ole. Asiakkaiden oikeus tarkoituksenmukaisiin palveluihin ja hyvään palveluun vaarantuu.” (V18)

Henkilöstöhallinnollisten asioiden hoitamisessa kuten resurssoinnissa, rekrytoinnissa, palkkauksessa ja tehtävien vaativuuden arviointiprosesseissa työtehtävien sisällön tunte-  
muksesta koettiin olevan hyötyä. Johtajan substanssiosaamisen yhteys työn vaativuuden ja työn edellyttämän osaamisen arviointiin tunnistettiin sosiaalityöntekijöiden keskuudessa.

Osaamisen johtamisessa johtajan substanssiosaamisella tai sen puutteella koettiin olevan merkitystä suhteessa kehityskeskustelujen, perehdytyksen, työnohjauksen, osaamisen kehittämisen tuen ja palkitsemisen olemassaoloon ja laatuun. Johtajan mahdollisella substanssiosaamisella koettiin olevan mahdollisesti positiivinen vaikutus kaikkiin edellä mainittuihin osaamisen johtamisen osa-alueisiin, sillä vain substanssin taitavan esimiehen nähtiin ymmärtävän riittävästi työn sisältöä, tarvetta ja merkitystä pystyäkseen esimerkiksi tarjoamaan tukea osaamisen kehittämiseen tai perehdytykseen. Tällaisen esimiehen nähtiin kykenevän ymmärtämään myös työnohjauksen tarpeesta ja merkityksestä työntekijöille sekä vastaamaan kehityskeskustelujen pitämisestä. Substanssiosaamisen puute saattoi käytännössä johtaa kehityskeskustelujen täydelliseen puutteeseen. Perehdytys puolestaan saattoi jäädä täysin muiden alaisten harteille. Myös substanssiosaamisen yhteys työhyvinvointiin tunnistettiin, kuten seuraavasta vastauksesta ilmenee:

”Hyvä substanssiosaaminen on hyvän johtamisen, perehdytyksen, rekrytoinnin jne. edellytyksenä, ja se vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Henkilöstön työhyvinvointi on kuitenkin niin monesta asiasta rakentuva kokonaisuus, että sitä ei kuitenkaan voi taata sillä, että johtajalla on hyvä substanssiosaaminen.” (V18)

Kuten edellisestä aineistokatkkelma käy ilmi, ei substanssiosaaminen yksistään takaa työhyvinvointia, mutta saattaa osaltaan vaikuttaa siihen. Substanssiosaamisen puutteen nähtiinkin vaikuttavan työhyvinvointiin lähinnä negatiivisesti sen muodostaessa riskin henkilöstön työssäjaksamiselle. Etenkin sosiaalityön sisällölliseen ymmärtämiseen liittyvä puute ja johtajan osaamattomuus näyttäytyi sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta henkisesti kuluttavana, mikä saattoi johtaa alaisten keskuudessa kielteisiin epävarmuuden ja turhautumisen tuntemuksiin sekä kokemukseen epäoikeudenmukaisuudesta. Työn vaatimusten ymmärtämättömyyden nähtiin olevan yhteydessä työn riittämättömään resurssointiin, mikä ei omalta osaltaan työhyvinvointia lisännyt. Substanssia taitamattoman esimiehen ei koettu pystyvän myöskään toimimaan alaistensa esimerkkinä, mikä vaikutti työmotivaatioon. Substanssia taitamattoman johtajan kykenemättömyys riittävän ammatillisen tuen tarjoamiseen alaisilleen nähtiin johtavan henkilöstön vastuun lisääntymiseen ja samalla riskin työperäiseen kuormitukseen kasvavan. Työhyvinvoinnin ja johtajan substanssiosaamisen välistä yhteyttä kuvattiin muun muassa seuraavasti:

”Henkilöstö voi sitä paremmin mitä perehtyneempi johtaja on työn perustehtävään ja henkilöstönsä tilaan. Johtajan tehtävä on olla alaistensa tuki ja turva vaikeissa tilanteissa. Hänellä pitää olla kanttia ottaa vaikeatkin asiat työyhteisössä puheeksi, ja perustella kantansa. Substanssiosaaminen edellyttää aina mietittyjen ratkaisujen perustelemista työntekijöille. Jos johtaja on motivoitunut ja antaa esimerkillään nostetta työyhteisöön, niin alaisetkin motivoituvat ja haluavat tehdä työnsä mahdollisimman hyvin.” (V13)

Valtaosa (65 %) johdettavista ja johtavista sosiaalityöntekijöistä (N=54) koki, ettei johtajan substanssiosaamisella ollut ollut merkitystä työpaikan valintaan tai tiettyyn työpaikkaan sitoutumiseen. Johdettavista sosiaalityöntekijöistä 64 prosenttia vastaajista (n=44) ja johtavista 70 prosenttia (n=10) oli tätä mieltä. Hieman yli kolmannekselle johtavista ja johdettavista sosiaalityöntekijöistä johtajan substanssiosaamisella oli ollut jonkinasteinen merkitys työpaikan valinnalle. Syynä siihen, miksei substanssiosaamisella koettu olevan merkitystä, olivat useimmiten muiden työhön sitouttavien tekijöiden kokeminen tärkeämmäksi verrattuna substanssiosaamiseen. Ammatillisen tuen ollessa saatavissa muualta, ei substanssiosaamisen merkitys korostunut ylitse muiden sitouttavien tekijöiden. Yksittäisen työntekijän tilanteeseen liittyvät olosuhdetekijät kuten perhe- tai opintotilanne saattoivat vaikuttaa sitoutumiseen substanssiosaamista merkittävämmän.

Johtajan substanssiosaamisen nähtiin olevan ylipäätään vain yksi osatekijä työn valintaan tai sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden joukossa. Tilanteissa, joissa työntekijällä oli aiempia huonoja kokemuksia substanssia taitamattomasta johtajasta, jotka ilmenivät esimerkiksi kokemuksena huonosta tai riittämättömästä perehdytyksestä tai esimiehen ymmärtämättömyydestä suhteessa työn kuormitukseen, koettiin substanssiosaamisen merkitys tärkeämmäksi. Osa sosiaalityöntekijöistä koki johtajan substanssiosaamisen vaikuttavan myös työilmapiiriin, työssäjaksamiseen ja motivaatioon muun muassa siitä syystä, että tällöin vaikeissa asiakas- ja henkilöstöyhteistyökysymyksissä tarvittavan ammatillisen tuen ja avun nähtiin olevan paremmin turvattu. Osalle vastaajista johtajan substanssiosaamisen puute merkitsi kokemusta työpaikan vaihtamisen tarpeesta.

## 6.6 Asiakas- ja asiantuntijatyön johtaminen

Viimeisessä temaattisessa osiossa vastaajilta kysyttiin, millainen merkitys substanssiosaamisella heidän mielestään on sosiaalityön asiakas- ja asiantuntijatyön johtamisessa, millaisissa tilanteissa johtajalta tulisi substanssiosaamista tässä yhteydessä edellyttää ja miten mahdolliset substanssiosaamisessa ilmenevät puutteet vaikuttavat johtamiseen.

Asiakastyön ja asiantuntijatyön johtamisessa johtajan substanssiosaamisella tai sen puutteella kokivat sosiaalityöntekijät olevan merkitystä niin työn suunnittelun, toteuttamisen, kehittämisen kuin arvioinnin näkökulmasta. Työn suunnittelussa ja arvioinnissa etenkin työn vaativuuden arvioinnin koettiin edellyttävän työn sisällöllistä tuntemusta, millä nähtiin olevan merkitystä myös työn resurssoinnin näkökulmasta. Ilman ymmärrystä sosiaalisten ongelmien luonteesta ja työn sisällöstä, näkivät sosiaalityöntekijät mahdollisena työhön kohdistuvien odotusten vääristyminen. Johtajien substanssiosaamisen nähtiin olevan yhteydessä myös ajankäytön suunnitteluun ja työssä käytettävien menetelmien valintaan. Työn sisällön tuntemus nähtiin myös työn kehittämisen ja ylipäätään asiakastyön johtamisen edellytyksenä.

Substanssiosaamisen merkityksen koettiin korostuvan etenkin asiakastilanteissa, jotka edellyttivät johtajalta kykyä toimia näissä tilanteissa eettisesti ja lainsäädännöllisesti oikealla tavalla sekä tarjota ammatillista tukea alaisilleen. Etenkin epävarmuutta jollakin



tavalla herättävät asiakastilanteet kuten haastavat ristiriita-, ongelma- ja kriisitilanteet olivat tällaisia tilanteita. Asiakastilanteita kuvattiin harkintaa vaativiksi, eettisesti, lainsäädännöllisesti tai vuorovaikutuksellisesti haastaviksi. Esimerkiksi valitustilanteiden tai tilanteiden, jossa asiakas ylittää ilmaisee tyytymättömyytensä, koettiin edellyttävän johtajalta substanssiosaamisen hallintaa. Esimiehen odotettiin kykenevän tarvittaessa myös toimimaan työparina haastavia asiakastapauksia kohdattaessa. Tällaisia tilanteita vastaajat kuvasivat esimerkiksi seuraavalla tavalla:

”Monimutkaiset, vyyhtytyneet asiakastilanteet ja tilanteet jossa esim. joudutaan turvautumaan lakimiesten ja/tai poliisiviranomaisten apuun. Esimies on työntekijän tukena, johtaa asiaksprosessia ja yhteistyötä muiden johtavien virkamiesten kanssa. Arvovallalla, "rankingilla" on viranomaisyhteistyössä merkitystä. Joskus asiat eivät etene, ellei esimies vie niitä eteenpäin.” (V10)

Erityisesti haastavat tilanteet; joko eettisesti haastavat, tunnekuromaltaan haastavat tai lainsäädännöllisesti epäselvät tilanteet. (V52)

Johtajan substanssiosaamisen puutteen koettiin vaikuttavan asiakastyön johtamiseen lähinnä alaisiin kasvavasti kohdistuvana vastuunkantona ja asiakastyön kuormittavuuden kasvuna, kuten seuraavat vastaajat kuvailevat:

”Asiakastyö kuormittaa enemmän työntekijöitä” (V51)

”Liian paljon vastuuta jää yksittäisten työntekijöiden osaamiselle” (V10)

Substanssiosaamisen puutteen nähtiin yhdistyvän myös lainsäädännön riittämättömyyden tuntemukseen, jolloin myös esimiehen päätösten ja asiakastyön laadun koettiin kärsivän:

”ei saa tarvittavia päätöksiä esimieheltä tai päätösten laatu ei ole korkea” (V42)

”Asiakastyön laatu heikkenee.” (V52)

Substanssiosaamisen puute ilmenee käytännössä myös johtajan kyvyttömyytenä tarjota ammatillista tukea alaisilleen. Johdettavien sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta tämä saattaa merkitä tarvetta hakea ammatillista tukea muualta:

”Asioita pitää peilata jonkun kanssa, mielellään esimiehen. Sosiaalityössä tehdään päätöksiä, joilla vaikutetaan ihmisten elämään suurestikin; on tärkeää, että nämä päätökset tehdään niin oikein kuin se mahdollista on” (V48)

”Tuki on haettava muualta kuin johtajalta.” (V40)

Pahimmassa tapauksessa sosiaalityön johtajan substanssiosaamisen puute saattaa jopa johtaa tilanteeseen, jossa:

”Puutteet aiheuttavat helposti sen, että asiakastyötä ei johda kukaan.” (V13)

Asiakastyössä tarvittavista osaamisalueista sosiaalityön perustehtävän tuntemus, vuorovaikutusosaaminen sekä kolmannen sijan yhdessä jakaneet ammattieettinen osaaminen sekä lainsäädännön tuntemus nähtiin vastaajien keskuudessa kaikkein tärkeimpinä myös johtamistyössä tarvittavina osaamisalueina (ks. liite 8). Ehdottomasti tärkeimmäksi osaamisalueeksi vastaajat (100 %) kokivat vuorovaikutusosaamisen, Toiseksi tärkeimmäksi osaamisalueeksi vastaajien (N=54) keskuudessa valikoitui sosiaalityön perustehtävän tuntemus, jota joko jossain määrin tärkeänä tai erittäin tärkeänä piti 98 prosenttia vastaajista. Ammattieettinen osaaminen sekä keskeisen ja ajan tasalla olevan lainsäädännön tuntemus jakoivat yhdessä kolmanneksi tärkeimmän osaamisalueen sijan lähestulkoon kaikkien vastaajien (96 %) pitäessä näitä osaamisalueita joko jossain määrin tai erittäin tärkeinä.

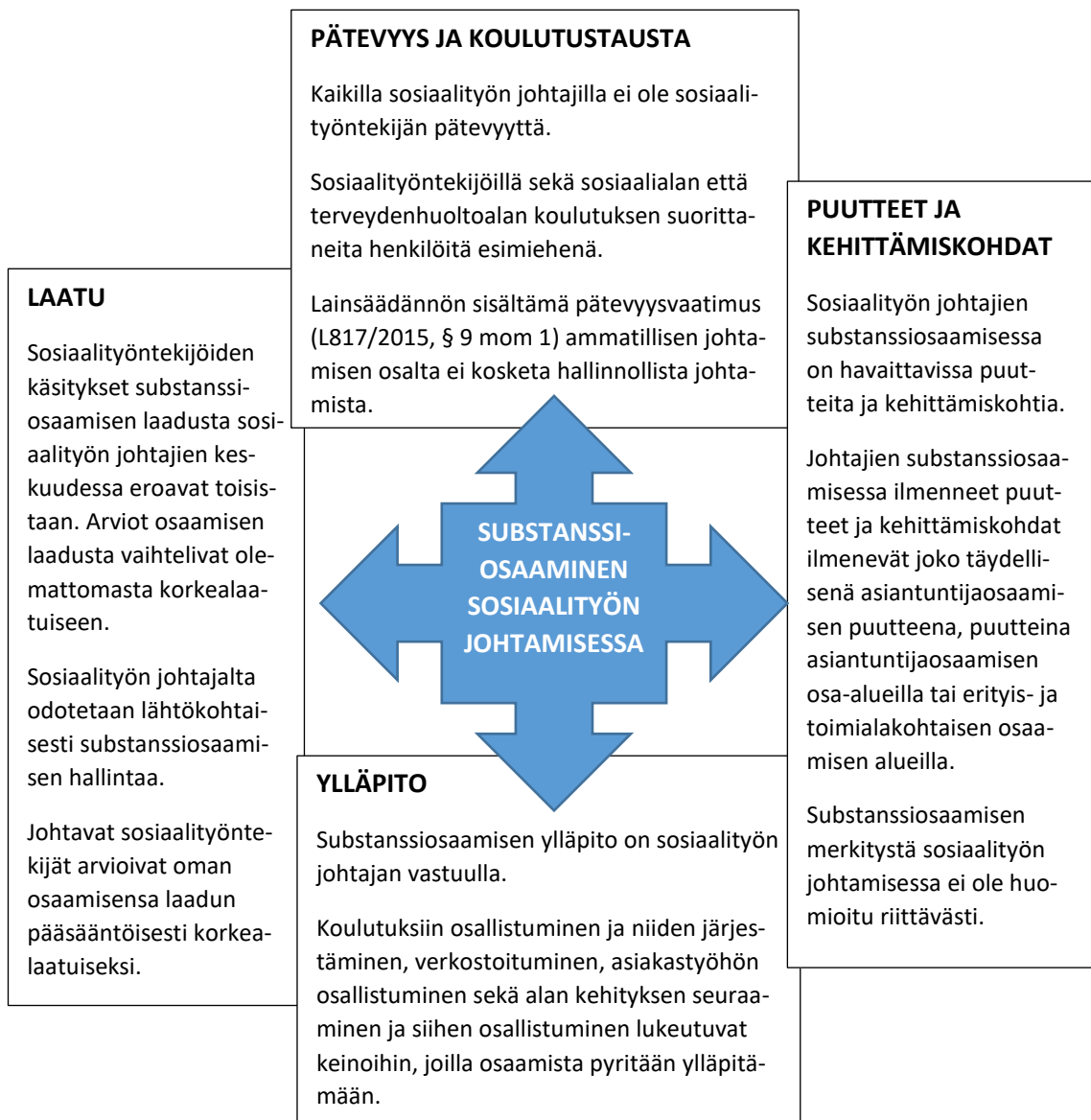
Osaamisalueiden merkitystä johtamistyössä vähiten tärkeimmiksi kolmeksi osaamisalueeksi vastaajien keskuudessa valikoituivat tietojärjestelmäosaaminen, työmenetelmien ja työn perustana olevan tiedon tuntemus. Tosin näidenkin osaamisalueiden kohdalla enemmän kuin puolet (61-83 %) vastaajista (N=54) piti kutakin osaamisaluetta vähintään jossain määrin tärkeänä. Sekä työmenetelmien tuntemusta että työn perustana olevan tiedon tuntemusta piti 9 prosenttia vastaajista (N=54) ei kovinkaan tärkeänä osaamisalueena. Tietojärjestelmäosaamista puolestaan ei ollenkaan tärkeänä tai ei kovin tärkeänä piti yhteensä 13 % kaikista vastaajista (N=54).

Aineistoa kokonaisuutena tarkasteltaessa enemmistö vastaajista (61 % - 98 %) piti kutakin kyselyssä kartoitettua asiakastyön osaamisaluetta joko jossain määrin tai erittäin tärkeänä. Osaamisalueiden koettu tärkeys kuitenkin vaihteli hieman eri osaamisalueiden kesken.

## 6.7 Yhteenveto tuloksista

### *Substanssiosaaminen sosiaalityön johtamisessa*

Aineiston analyysin perusteella päädyn siihen tulokseen, että sekä johtavassa että johdet-  
tavassa asemassa toimivien sosiaalityöntekijöiden näkemykset tämänhetkisestä substanssiosaamisesta sosiaalityön johtamisesta poikkeavat toisistaan vastaajakohtaisesti jossain määrin. Analyysin perusteella tekemiäni havaintoja tämänhetkisestä substanssiosaamisesta sosiaalityön johtamisessa olen jäsentänyt kokonaisuutena seuraavan, sosiaalityön johtajan pätevyyteen, osaamisen laatuun ja ylläpitämiseen sekä osaamisessa ilmenneisiin puutteisiin ja kehittämiskohtiin keskittyvän kuvion (kuvio 10) yhteydessä:



**Kuvio 10.** Tutkimuksen tulosten kokonaisuus: substanssiosaaminen sosiaalityön johtamisessa.

Aineiston analyysi toi esille erot terveydenhuollon sosiaalityön johtamisen järjestämistävoissa eri toimintayksiköiden kesken. Kaikilla sosiaalityön johtajilla ei ole sosiaalityöntekijän pätevyyttä ja tällaisten johtajien määrä on suurempi johtavana sosiaalityöntekijöinä vastanneiden tapauksessa. Sosiaalityöntekijöillä sekä sosiaalialan että terveydenhuoltoalan koulutuksen suorittaneita henkilöitä esimiehenä. Sosiaalityön ammatillinen ja hallinnollinen johtaminen on saatettu eriyttää eri johtajille. Käytännössä sosiaalityön hallinnollisesta johtamisesta saattaa vastata jollekin muulle alalle kouluttautunut henkilö ja ammatillisesta johtamisesta sosiaalityöntekijän pätevyyden omaava henkilö, jolloin lainsäädännön sosiaalityön johtamiselle asettamat pätevyysvaatimukset toteutuvat. Hallinnollisesta johtamisesta saattaa vastata esimerkiksi lääkäri ja ammatillisesta johtamisesta vastaava tai johtava sosiaalityöntekijä. Tämä on mahdollista, koska lainsäädännön sisältämä pätevyysvaatimus (L817/2015, § 9 mom 1) ammatillisen johtamisen osalta ei koske hallinnollista johtamista.

Aineiston analyysin perusteella päädyn myös toteamaan, että johtavien ja johdettavien sosiaalityöntekijöiden näkemykset sosiaalityön johtamisen ja johtajien substanssiosaamisen laadusta vaihtelevat olemattomasta korkealaatuiseseen. Näin ollen työskentelyolosuhteissa voi tulkita olevan eroja eri terveydenhuollon toimintayksiköiden kesken. Johtavassa asemassa kyselyyn vastanneet sosiaalityöntekijät arvioivat omaa asiantuntija- ja ammattiosaamistaan korkealaatuiseksi. Johtavat että johdettavat sosiaalityöntekijät odottavat enimmäkseen sosiaalityötä johtavalta henkilöltä substanssiosaamisen hallintaa. Kyselyyn vastanneet johtavat ja johdettavat sosiaalityöntekijät kokivat, ettei sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamista hallita riittävästi johtamisen eri tasoilla.

Substanssiosaamisen ylläpitäminen nähtiin sosiaalityön johtajan vastuulla olevaksi asiaksi ja suurin osa johtavista ja johdettavista sosiaalityöntekijöistä ilmoitti esimiehensä pyrkivän jollakin tavalla ylläpitämään osaamistaan. Koulutuksiin osallistuminen ja niiden järjestäminen, verkostoituminen, asiakastyöhön osallistuminen sekä alan kehityksen seuraaminen ja siihen osallistuminen mainittiin yleisimpinä osaamisen ylläpitämisen keinoina sosiaalityön johtajien keskuudessa.

Aineiston analyysin perusteella voin myös todeta sosiaalityön johtamisen substanssiosaamisen olevan sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta ainakin jossakin määrin puutteellista ja edellyttävän kehittämistä. Puutteet ilmenivät niin täytenä asiantuntijaosaamisen puut-

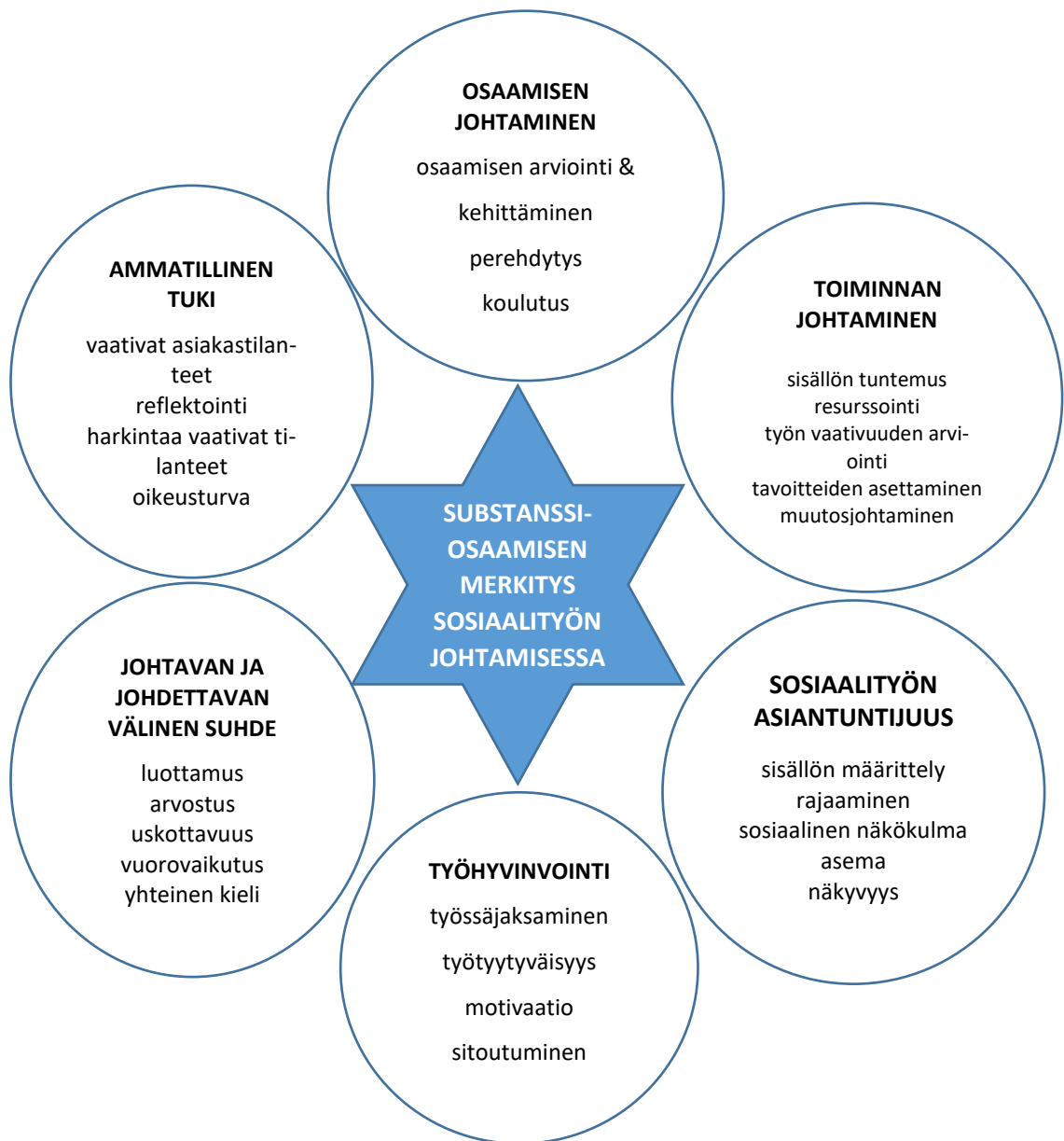
teena kuin yksittäisinä puutteina sosiaalityön yleisen ja erikoisosaamisen alueilla. Substanssiosaamisen merkitystä sosiaalityön johtamisen yhteydessä ei myöskään ole riittävästi sosiaalityön johtamisessa tällä hetkellä huomioitu ainakaan kaikissa toimintayksiköissä ja -organisaatioissa.

Sekä johtavien että johdettavien sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta sosiaalityön pätevyys ja sen tuottama osaaminen sosiaalityön johtamisen vähimmäispätevyysvaatimuksena nähdään riittävänä. Joskin ovat yleiset johtamisopinnot ja -osaaminen toivottava lisä johtajan osaamiseen, sosiaalityön koulutuksen antaessa kuitenkin kohtalaisen vähäisesti valmiuksia johtamistyöhön.

### *Substanssiosaamisen merkitys sosiaalityön johtamisessa*

Yksittäisten sosiaalityöntekijöiden näkemykset liittyen substanssiosaamisen saaman merkityksen suhteen johtavien ja johdettavien muodostamien vastaajaryhmien sisällä poikkesivat toisistaan jossain määrin. Sen sijaan johtavien ja johdettavien sosiaalityöntekijöiden näkemysten välillä ei juurikaan ilmennyt eroja substanssiosaamisen sosiaalityön johtamisessa saaman merkityksen suhteen.

Aineiston analyysin perusteella tekemiäni johtopäätöksiä substanssiosaamisen merkityksestä sosiaalityön johtamisen yhteydessä olen jäsentänyt seuraavaan kuvioon (kuvio 11):



**Kuvio 11.** Tutkimuksen tulosten kokonaisuus: substanssiosaamisen merkitys sosiaalityön johtamisessa.

Johtavien ja johdettavien sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta substanssiosaamisen merkitys ja johtajaan kohdistuvat odotukset eroavat riippuen johtajan asemasta ja siitä, onko kyse ammatillisesta vai hallinnollisesta johtamisesta. Ammatilliseen johtamiseen kohdistuvat odotukset ovat suhteessa hallinnolliseen johtamiseen korkeammat, kuten myös lähijohtoon kohdistuvat odotukset verrattuna ylempään johtoon.

Tulokset osoittavat substanssiosaamisen antavan valmiuksia sekä ihmisten että toiminnan johtamiseen sosiaalityössä. Johtavien ja johdettavien sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta substanssiosaamisen merkitys ei kuitenkaan tässä mielessä ole kaikkivoipainen, sillä osaaminen ei välttämättä yksistään nähty riittävänä takeena johtamisen onnistumisesta. Sekä johtavien että johdettavien sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta substanssiosaamisella on lähtökohtaisesti positiivinen merkitys sosiaalityön johtamisessa ammatillisen tuen, osaamisen johtamisen, työhyvinvoinnin sekä johtavan ja johdettavan välisen suhteen laadun ja mahdollisuuksien kannalta. Johtavien ja johdettavien sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta substanssiosaamisella on myös merkitystä toiminnan johtamisen mahdollisuuksien ja sosiaalityön sisällön määrittelyn sekä aseman turvaamisessa.

Johtavien ja johdettavien sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta substanssiosaamisella on lähinnä myönteinen merkitys sosiaalityön johtamisessa alaisten kokemusten, johtajan toimintakyvyn ja palvelujen laadun turvaamisen kannalta. Substanssiosaamisen laatu vaikuttaa siihen, kuinka hyvin sosiaalityön johtaja kykenee esimerkiksi suoriutumaan ammatillisen tuen tarjoamiseen ja osaamisen johtamiseen liittyvistä tehtävistä johtamistyössään. Toisaalta johtavat ja johdettavat sosiaalityöntekijät toivat esille johtajan substanssiosaamisen laadun mahdolliset vaikutukset alaisten työhyvinvoinnin kokemuksiin sekä johtavan ja johdettavan välisen suhteen sisällöllisiin ominaisuuksiin. Esimerkiksi vuorovaikutuksen näkökulmasta substanssiosaamisella nähtiin olevan positiivinen vaikutus ymmärretyksi tulemiseen alaisen ja esimiehen jakaessa saman asiantuntijakielen.

Johtavien ja johdettavien sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta sosiaalityön johtajan substanssiosaamisella on positiivinen ja johtamistyössä onnistumista edesauttava vaikutus myös toiminnan johtamisen sisältöön sekä sosiaalityön asiantuntijuuden sisällön määrittelyyn sekä sosiaalityön aseman näkyväksi tekemiseen moniammatillisessa työyhteisössä. Sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisen taitavan johtajan nähtiin kykenevän esimerkiksi asettamaan tarkoituksenmukaisempia tavoitteita käytännön työlle sekä kohdentamaan resursseja tehokkaammin suhteessa substanssiosaamista taitamattomaan johtajaan. Sosiaalityön johtajan asiantuntija- ja ammattiosaamisella on johtavien ja johdettavien sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta edesauttava merkitys myös siihen, kuinka sosiaalityön asiantuntijuuden sisältö tulee määritellyksi ja asema turvatuksi sekä nähdyksi moniammatillisessa terveydenhuollon toimintayksikössä.

Käsitys substanssiosaamisen saamasta merkityksestä sosiaalityön johtamisen yhteydessä eroaa myös jossain määrin sosiaalityöntekijöiden kesken. Toiset arvostavat enemmän substanssiosaamista sosiaalityön johtajan ominaisuutena, kun taas toiset arvostavat enemmän yleisiä johtamistaitoja tai johtajan muita ominaisuuksia. Osalle sosiaalityöntekijöistä substanssiosaamisen saama merkitys on siis alisteinen suhteessa johtamisen muihin ominaisuuksiin ja osaamisalueisiin ja osalle substanssiosaamisen merkitys on ensisijainen suhteessa muuhun johtamisosaamiseen.



## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

### 7.1 Sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaaminen sosiaalityön johtamisessa

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja analysoida johtavien ja johdettavien sosiaalityöntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisesta ja sen saamasta merkityksestä sosiaalityön johtamisessa. Tutkimuksessa tarkasteltiin 10 johtavan ja 44 johdettavan terveys- ja sosiaalityön parissa toimivan tai toimineen sosiaalityöntekijän kyselylomaketutkimuksessa esille tuomia kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavana olevasta ilmiöstä kuvailevan tilastollisen analyysin ja aineistolähtöisen sisälönanalyysin avulla. Substanssiosaamisen merkitystä sosiaalityön johtamisessa lähestyttiin sosiaalityön osaamisen, osaamiseen kohdistuvien odotusten ja oikeutuksen, henkilöstön johtamisen ja työhyvinvoinnin sekä asiakas- ja asiantuntijatyön johtamisen teemoja apuna käyttäen.

Tutkielmani tulokset osoittavat, että terveydenhuollon toimintaympäristössä sosiaalityötä johtavalla henkilöllä ei aina ole sosiaalityön pätevyyttä, eikä siten sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamista hallussaan. Osa sosiaalityötä johtavista henkilöistä on koulutautunut terveydenhuollon toimialalle. Tulos ei sinällään ole yllättävä sen ollessa yhtenevä aiempien tutkimusten tulosten kanssa, joiden yhteydessä on ilmennyt sosiaalityön johtamisesta vastaavien esimiesten sosiaalityön pätevyyden puute (mm. Karvinen-Niinkoski ym. 2005, 52; Kyyhkynen 2012). Kyseessä oli toki vain pieni osa vastaajista, mutta tämä herättää mielessäni kysymyksen siitä, mitä tämä tulos merkitsee sosiaalityön ammatillisen johtamisen näkökulmasta. Kuinka johtaa laadukkaasti niinkin vaativaa ammattia kuin sosiaalityö ammattia taitamatta? Puhumattakaan mahdollisesta lainsäädännön asettamisen pätevyysvaatimusten toteutumattomuudesta tällaisessa tilanteessa.

Sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamista on pidetty yhdessä yleisten johtamistaitojen kanssa sosiaalityön johtamisen perustana (Ryan 1963, 26). Aineiston analyysin perusteella tulen siihen tulokseen, että sosiaalityöntekijöiden käsitykset sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisen merkityksestä sosiaalityön johtamisessa poikkeavat toisistaan sen suhteen, nähdään substanssiosaamisen merkitys ensisijaisena vai alisteisena suh-

teessa johtamisosaamiseen. Toisille substanssiosaaminen näyttäytyy merkityksellisempänä kuin johtajan yleinen johtamisosaaminen, kun taas toiset arvostavat substanssiosaamista enemmän yleisiä johtamistaitoja ja johtajan persoonaa. Tämän tulkiten osaltaan ilmentävän sosiaalityön johtajan näkemistä niin yleisjohtajan kuin asiantuntijankin roolissa. Tulos on yhtenevä aiempien tutkimusten tulosten kanssa siinä, kuinka osa sosiaalityöntekijöistä näkee johtajansa pikemminkin generalistin kuin specialistin roolissa ja osa taas päinvastoin (Ryan 1963, 26; Niiranen ym. 2010, 158.)

Osalle vastaajista sosiaalityön johtajan substanssiosaamisella ei juurikaan ollut merkitystä. Näin ollen päädyn ensinnäkin siihen johtopäätökseen, että tutkimukseni tulokset saattavat ilmentää sosiaalityön ammattialan sisäistä, vähäistä arvostusta sosiaalityön asiantuntijaosaamista kohtaan, aivan kuten Brigitte Geissler-Piltzin (2011, 18–19) tutkimuksen tulosten yhteydessä ilmeni. Tutkimukseni tulokset osoittavat, kuinka osa sosiaalityöntekijöistä suhtautui johdossa ilmenevään substanssiosaamisen puutteeseen luonnollisena ja edellytyksenä terveydenhuollon toimintaympäristössä toimimiselle. Olemassa olevan hierarkisen rakenteen sisäistämisen on todettu johtavan myös itsensä aliarvioimiseen ammattilaisena (mt. 2011, 16). Tällainen sosiaalityön asiantuntijaosaamisen vähäinen arvostus ei kuitenkaan ilmennyt kaikkien sosiaalityöntekijöiden näkemyksissä.

Oman alansa asiantuntijaosaamista johtamisessa arvostavat sosiaalityöntekijät toivat esille johtajan osaamisen merkityksen korostuvan sosiaalityön asiantuntijuuden sisällön määrittämisen ja rajaamisen yhteydessä. Tutkielmani toisena johtopäätöksenä esitän, että substanssin hallitseva johtaja pystyy paremmin turvaamaan sosiaalityön sisällön määrittelyn säilymisen ammattikunnan jäsenten keskuudessa sekä turvaamaan omalta osaltaan sosiaalityön asemaa ja näkyvyyttä moniammatillisessa terveydenhuollon toimintaympäristössä. Substanssiosaamisella vaikuttaisi olevan merkitystä sosiaalityön johtamisessa nimenomaan johtajan toimiessa ammattialan puhemiehenä ja näkyvänä edustajana muulle yleisölle tulkiten ammattikunnan perustehtävää ja tarkoitusta sitä tuntemattomille. Nimenomaan huoli ammatin julkisuuskuvasta on kuvattu aiemmin toteutetun tutkimuksen yhteydessä yhtenä, sosiaalityön johtamisen muiden ammattien johtamisesta erottavana tekijänä. (Rank & Hutchinson 2000, 487, 492–500.) Aineiston analyysin perusteella päädyn siihen tulokseen, että sosiaalityön johtajan mahdollisella substanssiosaamisella on merkitystä nimenomaan tämän huolenaiheen lieventämisessä ja samalla myös sosiaalityön ammatillisen autonomian ylläpitämisessä (esim. Lawler 2007, 123).

Tutkielmani kolmantena johtopäätöksenä esitän, että sekä johtavien että johdettavien sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta substanssisosaamisen johtamisen sisältöä rikastuttava merkitys ilmenee etenkin johtajan kyvyssä tarjota ammatillista tukea alaisilleen harkintaa tai muulla tavoin vaativissa asiakastilanteissa. Sosiaalityötä johtaessaan johtaja toimii ammatillisena roolimallina sekä mentorina alaisilleen (Holosko 2009, 452–455; Rank & Hutchinson 2000, 487, 492–500). Oman alan ammattitaidot ovat näyttäytyneet aiemman tutkimuksen yhteydessä johtajalta edellytettävänä kelpoisuusvaatimuksena etenkin tilanteissa, jossa johtajan tehtäviin lukeutuu oman alan ammatillinen asiakastyö (Heikka 2008, 144). Yhtenä johtajan substanssisosaamisen ylläpitämisen keinona sosiaalityöntekijät mainitsivat nimenomaan asiakastyöhön osallistumisen. Tutkimuksen tulokset antavat kuitenkin syytä olettaa, että ylipäätään sosiaalityön ammatillinen asiakastyö ja asiakastyön luonne asettavat omat vaatimuksensa sosiaalityön johtajan substanssisosaamiselle.

Vaikuttaa myös siltä, että ammatillisen johtamisen johtajan substanssisosaamiselle asettamien vaatimusten katsotaan rajoittuvan lähiesimiehen ja alaisen välisen suhteen tasolle. Suurin osa johtavassa asemassa kyselyyn vastanneista sosiaalityöntekijöistä ilmoitti, ettei heidän omalla esimiehellään ole sosiaalityöntekijän pätevyyttä ja että lähimmän esimiehen koulutustausta on terveydenhuoltoalalta, mikä vastaa myös aiempia tutkimustuloksia (Pajula 2013; Karvinen-Niinikoski ym. 2005, 52). Tämän, analyysin perusteella tekemäni neljännen johtopäätöksen yhteydessä mielessäni herää kysymys siitä, eikö sosiaalityön lähiesimiehen koeta tarvitsevan itse ammatillista tukea esimieheltään toimiakseen ammatillisen tuen tarjoajana alaisilleen. Eikö lähiesimiestyön johtamisen katsota vaativan ammatillista johtamista ja rajoittuuko lakisääteinen sosiaalityön johtamista koskeva pätevyysvaatimus (L817/2015, § 9, mom 1) vain sosiaalityön suorittavalle tasolle?

Päädyn viidentenä myös siihen johtopäätökseen, ettei sosiaalityön johtajan kohdalla ilmenevä substanssisosaamisen puute myöskään poista ammatillisen tuen tarvetta. Päinvastoin, tulkitsen tällaisen puutteen mahdollisesti jopa lisäävän ammatillisen tuen tarvetta, kun otetaan huomioon substanssisosaamisen yhteys osaamisen johtamisen sisältöön. Sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta alan asiantuntijaosaamisella on merkitystä sille, millaisen sisällön perehdys, kehityskeskustelut ja ylipäätään osaamisen kehittämismahdollisuudet saavat. Jos sosiaalityötä ei ammatillisesti johda kukaan tai ammatillisen johtamisen vastuu jää yksittäisen työntekijän harteille, miten turvataan sosiaalityön tarjoamien

palvelujen laatu ja yksittäisen sosiaalityöntekijän asiantuntijana kehittyminen? Sosiaalityön asiantuntijuuden on nähty edellyttävän niin ikään elinikäistä oppimista (Lähteinen ym. 2017, 18). Moniammatillinen toimintaympäristön ja osaamisen johtamisen käsitteen tuntemattomuuden on todettu asettavan haasteita alaisten osaamistarpeiden tunnistamiselle ja turvaamiselle lähtökohtaisesti jo sellaisessakin tilanteessa, jossa lähiesimiehenä toimii sosiaalityöntekijä (Pajula 2013). Millaisiin mittoihin nämä haasteet kasvavatkaan tilanteessa, jossa sosiaalityön johtajalla ei ole sosiaalityöntekijän pätevyyttä?

Kuudes ja samalla yksi merkittävimmistä tekemistäni johtopäätöksistä on se, että sosiaalityön substanssiosaamisella on sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta katsoen sosiaalityön johtamisessa niin asiakkaiden kuin alaistenkin oikeusturvan toteutumista turvaava vaikutus. Lainsäädännön ja ammattieettisten periaatteiden toteutumisen seuraaminen ei tällöin jää vain yksittäisen rivityöntekijän harteille, vaan johtaja jakaa ja kantaa vastuun näiden periaatteiden toteutumisesta yhdessä alaisensa kanssa. Riski ammattietiikan ja lainsäädännön rikkomiseen kasvaa, kun sosiaalityön johtajan substanssiosaaminen on puutteellista. Sosiaalityön johtamisen voikin nähdä ainakin tiettyjen johtamistyyliä asetettujen vaatimusten kohdalla edellyttävän tekijältään kohtaamis-, tunnistamis-, toiminta- ja arviointitaidoista koostuvaa sosiaalityön ammattitaitoa (Sipilä 2011, 39) yhtä lailla kuin johdettavan asemassa toimivalta sosiaalityöntekijältä – etenkin, jos toiminnan tavoitteena on eettisesti ja lainsäädännöllisesti kestävä sosiaalityön käytäntö.

Tulkitsen, että sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta johtajan substanssiosaaminen mahdollistaa kollegiaalisen (Rostila ym. 2011, 144) ja professionaalisen (Sipilä 2011, 20) kontrollin toteutumisen johtamisen käytännöissä. Tähän järjestyksessä seitsemänteen johtopäätökseen päädyin aineistoa analysoidessani. Sosiaalityön substanssin hallitseva esimies hallitsee suhteessa muun ammattialan edustajaan paremmin henkilöstön osaamistarpeiden kartoittamisessa, työn vaativuuden arvioinnissa ja resurssoinnissa sekä eettisesti ja lainsäädännöllisesti kestävämmän ammattikäytännön toteutumisen turvaamisessa tarvittavat taidot. Johtaja, joka ei tunne sosiaalityön sisältöä, ei osaa välttämättä tunnistaa ja puuttua riittävästi työssä havaittavissa oleviin epäkohtiin tai vaatia alaisiltaan toimia tilanteen edellyttämällä tavalla.

Toiminnan johtamisen näkökulmasta päädyn siihen, kahdeksanteen johtopäätökseen, että etenkin sosiaalityön perustehtävän tuntemus, vuorovaikutusosaaminen sekä ammattieettinen ja lainsäädännöllisen osaaminen sosiaalityön johtajan osaamisalueina edistävät

muutoksen johtamisessa, tavoitteiden asettamisessa ja resurssien kohdentamisen onnistumista. Substanssiosaamisen johtamisen onnistumista edesauttava merkitys korostuu juuri alan kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa ja arvioinnissa, joiden koettiin edellyttävän johtajalta alan osaamista (Niiranen 2004, 231). Näin ollen tulkitsemme sosiaalityön substanssiosaamisen hallitsevan sosiaalityöntekijän omaavan ainakin osittain parempia valmiuksia sosiaalityön johtamistyöhön verrattain alalla tarvittavaa asiantuntijaosaamista taitamattomaan. Sosiaalityöntekijät eivät välttämättä tule myöskään tunnustaneeksi toisten asiantuntija-alojen edustajien pätevyyttä alan johtamisessa (Perlmutter 2006, 8) ja saattavat sitoutua toimimaan vain heidän kanssaan saman ammattitaustan omaavan johtajan alaisuudessa (Rissanen & Hujala 2017, 84). Substanssiosaamisen sosiaalityön johtamisen yhteydessä voi tulkita olevan johtamista rikastuttava tekijä.

Erityisesti työprosessien tuntemus ja yhteinen kieli lukeutuvat substanssiosaamisen johtamiseen mukanaan tuomiin etuihin (Heikka 2008, 159). Johtajan substanssiosaamisella on merkitystä johtajan ja johdettavan välisen suhteen yhteydessä nimenomaan ymmärrykseksi tulemisen näkökulmasta. Substanssin taitavaan esimieheen luottaminen ja tämän arvostaminen vaikuttaisi olevan myös lähtökohtaisesti helpompaa. Mikäli johtamiseen kohdistuvat odotukset johtajan substanssiosaamisen suhteen eivät toteudu, saattaa tämä herättää ristiriitaisia tunteita ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia alaisissa. Tällöin johtamiseen ja sisältöön liittyvät erilaiset tulkinnat saattavat muodostaa ongelman. (Lawler 2007, 125). Tulikintani ja samalla yhdeksäs johtopäätökseni on, että johtajan substanssiosaamisella on parhaimmillaan näitä johtajan ja alaisen välisen suhteen mahdollisia ongelmia ehkäisevä vaikutus.

Tutkimukseni tulosten valossa vaikuttaa substanssiosaamisella olevan myös merkitystä sosiaalityöntekijöiden kokeman työhyvinvoinnin näkökulmasta. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu johtamisen merkittävä rooli sosiaalityöntekijöiden työtyytyväisyyden, motivaation ja työn tuloksellisuuden kannalta (Smith & Shields 2013, 189–190, 195–196; Sullivan 2016, 555). Tutkielmani kymmenentenä johtopäätöksenä esitän, että sosiaalityön substanssiosaamisella on erityisesti positiivinen vaikutus näihin edellä mainittuihin. Sosiaalityön johtajaa valittaessa riittävän sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisen huomiointi on tulikintani mukaan perusteltua myös parempien työolosuhteiden, työtyytyvyyden ja tuloksellisuuden turvaamiseksi. Jos henkilöstön hyvinvoinnin nähdään ole-

van yhteydessä työn tuloksiin (Rissanen 2016, 240) ja sosiaalityön johtajan substanssiosaamisen yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin, ei substanssiosaamisen merkitystä sosiaalityön johtamisen yhteydessä tulisi aliarvioida. Substanssiosaamisen merkitys sosiaalityön johtamisessa tulisi sen sijaan huomioida entistä kattavammin.

Jos huomioidaan vielä sosiaalityön alaan kohdistuneena viimeaikaisena haasteena kohtalaisen suuri sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus – joka tosin terveyssosiaalityötä ei vielä toistaiseksi ole juurikaan ilmeisesti koskettanut (esim. Kananoja 2017c) – ja sosiaalityöhön sopivan henkilöstöjohtamisen rooli henkilöstön saatavuuden edistämässä (Lammintakanen 2017, 238–239), tulkitsemiseni tulosten osoittavan johtajan substanssiosaamisen olevan yksi mahdollinen merkitsevä tekijä tämänkaltaisessa sosiaalityöhön sopivassa henkilöstöjohtamisessa sen vaikuttaessa osaltaan henkilöstön työssäjaksamiseen ja –hyvinvointiin sekä osaamisen johtamisen osa-alueiden toteutumiseen.

Aiemmin toteutetun tutkimuksen yhteydessä sosiaalityön johtajan substanssiosaamisella on todettu olevan sitä korostuneempi merkitys, mitä lähempänä suorittavaa tasoa johtaja toimii. Toisin sanoen substanssiosaamisen merkitys korostuu lähijohtajan työssä ja vastaavasti menettää merkitystään ylemmille johtamisen tasoille siirryttäessä. (Heikka 2008, 16-17, 101, 144, 148, 158–159.; Sinkkonen ym. 2017, 105–128.) Aineiston analyysin perusteella päädyn myös siihen johtopäätökseen, että sosiaalityön johtajan substanssiosaamiseen kohdistuvat odotukset ja substanssiosaamisen koettu merkitys johtamistyössä vaihtelevat riippuen johtajan organisatorisesta asemasta ja vastuualueesta. Tämä on yhdestoista ja samalla toiseksi viimeinen tekemäni johtopäätös. Lähiesimiestyössä substanssiosaamisen merkitys korostuu, kun taas johtamisen ylemmillä johtamisen tasoilla merkitys nähdään ainakin jossain määrin vähäisemmäksi.

Johtamisen vastuualueista ammatillisen johtamisen alueella substanssiosaamisen merkitys on korostuneempi verrattain hallinnolliseen johtamiseen. Erityisesti ammatillisen johtamisen yhteydessä substanssiosaamisen merkitys vaikuttaa johtavien ja johdettavien sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta korostuvan, minkä tulkitsemiseni osoittavan osaltaan lainsäädännön (L817/2015, § 9, mom 1) sosiaalityön johtamiselle asettaman pätevyysvaatimuksen perustelluksi. Tässä kohdin johtavien ja johdettavien sosiaalityöntekijöiden näkemys näyttäisi vastaavan Pekkarisen (2010, 35) ideatyyppejä sosiaalialan johtajasta alansa substanssin hallitsijana. Merkitystä ei näyttäisi olevan vain sosiaalityön yleiselle

asiantuntijaosaamisella, vaan myös johtajan sosiaalityön toimiala- tai erityisalakohdalla osaamisella.

Tutkielmani viimeisenä ja kokoavana johtopäätöksenä esitän, että sekä johtavien että johdettavien sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisella on lähtökohtaisesti positiivinen, lisäarvoa tuottava ja rikastuttava merkitys sosiaalityön johtamisen yhteydessä. Tämä merkitys tulee esille niin johtajan toimintakyvyn kuin johtamisen sisällön, alaisten kokemusten kuin palvelujen laadun yhteydessä. Vaikka osa tutkimukseen osallistuneista sosiaalityöntekijöistä toi esille arvostavansa substanssiosaamista enemmän muita johtajan ominaisuuksia tai yleistä johtamisosaamista, eivät kyseiset vastaajat tuoneet esille johtajan substanssiosaamisen mahdollisia haittavaikutuksia sosiaalityön johtamiselle tai sen sisällölle. Tältä osin tutkielmassani esittämäni tulokset eroavat suhteessa niihin aiemmin esitettyihin havaintoihin, joiden mukaan asiantuntijaosaaminen ja asiantuntijuus asettaisi haasteita tai jopa suoranaisesti haittaisi sosiaalityön johtamista. (Esim. Ryan 1963, 28; Viitala 2005, 330-334.)

## 7.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista arvioida validiteetin näkökulmasta, jolloin keskitytään tarkastelemaan tutkimuksen pätevyyttä (Kananen 2008, 79). Tällöin tieteellistä tutkimusta arvioidaan sen perusteella, kuinka hyvin kyseinen tutkimus tutkittavaa ilmiötä kuvaa (Ronkainen ym. 2011, 129–130). Validiteetin näkökulmasta voin ensinnäkin todeta, että tutkimuksessa tarkasteltiin tutkittavaa ilmiötä samanaikaisesti useammasta näkökulmasta. Ajatuksenani oli, että temaattisen rajauksen tekeminen ainoastaan yhteen tutkimusaiheen mahdollistamaan asiasisältöön olisi saattanut johtaa sisällöltään turhan yksiulotteiseen ja köyhään tutkimusaineistoon etenkin, kun aineistonhankinta toteutettiin kyselylomakkeen keinoin. Vaikka tutkimuksen temaattinen raja on kohtalaisen laaja, on se myös nähdäkseni perusteltu aiempien alan kirjallisuudessa ja tutkimuksessa esiintyvien, ilmiöön liittyvien havaintojen vuoksi.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on myös tutkimusraportti ja sen muoto keskeisessä roolissa, sillä raportti itsessään voidaan mieltää tutkijan tulkinnalliseksi konstruktioksi. Tutkimusraportti voidaan mieltää henkilökohtaisena konstruktionani tutkittavana olevasta ilmiöstä. (Kiviniemi 2015, 77, 84, 86.) Tutkimuksen edetessä tekemäni tulkinnalliset rajaukset ja valitsemani tarkastelunäkökulmat ovat vaikuttaneet olennaisesti aineistonhankintaan ja kerätyn aineiston luonteeseen ja näin ollen tutkimuksen yhteydessä hankittu laadullinen aineisto ja sen avulla luotu kuva todellisuudesta ovat tekemieni valintojen ja tulkintojen värittämiä. Olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimusprosessini etenemisen mahdollisimman tarkasti ja esittämään tutkimuksen tulokset mahdollisimman kattavasti lukijalle muun muassa tutkielman liitteenä olevien taulukoiden muodossa, jotta tutkielmani lukijalla olisi mahdollisuus tehdä omat tulkintansa aineiston analyysin perusteella tekemieni päätelmien johdonmukaisuudesta ja pätevyydestä.

Aineiston ja analyysin selkeä kuvaaminen sekä lukijan tiedottaminen tutkimusraportin edetessä tutkimuksessa tehtyjen valintojen perusteista palvelevat validiteetin osoittamista (Ronkainen ym. 2011, 136). Tutkimusraportissani olen esittänyt perusteet tutkimusaiheen ja tutkimustehtävään liittyvien rajausten, aineistonkeruun ja analyysimenetelmän valinnalle. Laadullisessa tutkimuksessa on kyse merkitysrakenteiden tulkinnallisesta analyysistä, jossa tulkinta rakentuu autenttisten aineistokatkelmien varaan (Kiviniemi 2015, 69). Validiteetin osoittamiseksi olen myös pyrkinyt esittämään lukijoille riittävän määrän aineistolainauksia, jotta lukijan olisi mahdollista muodostaa oma arvionsa tekemieni tulkintojen paikkansapitävyydestä (Ronkainen ym. 2011, 136).

Tutkimuksen luotettavuuden osoittamiseksi tutkijan tulee pyrkiä luomaan mahdollisimman johdonmukainen kuvaus tekemistään tulkinnoista ja siitä, miten niihin on päätytty (Kiviniemi 2015, 86). Erityisesti aineistokatkelmat, tutkielman liitteenä esitetyt yksityiskohtaiset tulostaulukot ja avovastausten sisällönanalyysin osalta esitetyn esimerkin (liite 9) olen tarkoittanut palvelemaan tätä tarkoitusta. Vaikka tutkimuksessa tehtyjen tulkintojen todenperäisyyden osoittaminen saattaa olla minulle tutkijana mahdotonta, olen pyrkinyt tutkielmassani tarjoamaan lukijalle välineet arvioida, onko minulle tutkijana muodostunut käsitys uskottava (Kiviniemi 2015, 86-87).

Otoskoko on yksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Koska tutkimuksen perusjoukkoa on vaikea määritellä, ei tutkimuksen yhteydessä ole syytä puhua otok-



sesta. Analyysin perusteella tekemieni johtopäätösten yleistäminen on oman asiantunte-  
mukseni varassa aidon otanta-asetelman puuttuessa. Tekemieni johtopäätösten ja tutki-  
musten tulosten yleistettävyyteen liittyvät seikat on syytä huomioida myös, koska tutki-  
muksessa kyseessä on otoksen sijaan näyteaineisto. (mm. Vehkalahti 2014, 43. 46–47.)  
Käytännössä tämä tarkoittaa, että tutkielmassa esitetyt määrällisessä ja laadullisessa muo-  
dossa tutkimuksen tulokset on tarkoitettu kuvaamaan ainoastaan tähän tutkimukseen osal-  
listuneiden sosiaalityöntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä. Numeroiden apuna käyttä-  
misen pääasiallinen tarkoitus tässä tutkimuksessa on kuvata, millainen jäsennetty tilanne  
on (Valli 2015, 238). Johtavassa asemassa vastanneiden sosiaalityöntekijöiden vähäinen  
määrä vaikutti myös analyysivaiheessa tekemiini valintoihin siten, ettei avointen kysy-  
mysten analysointi vastaajaryhmittäin vaikuttanut perustellulta vaihtoehdolta, mikä alun  
perin oli suunnitelmani.

Toisin sanoen tulokset kuvaavat vain aineiston sisäistä yleistettävyyttä, eivätkä ole näin  
ollen yleistettävissä kaikkia terveysosiaalityöntekijöitä koskeviksi. Sisäisen yleistettä-  
vyyden arviointi puolestaan johtaa kiinnittämään huomioita epäsuhtaan johtavassa ja joh-  
dettavassa asemassa vastanneiden sosiaalityöntekijöiden määrän välillä. Johdettavassa  
asemassa vastanneiden sosiaalityöntekijöiden määrä oli nelinkertainen verrattuna johta-  
vassa asemassa vastanneisiin sosiaalityöntekijöihin, minkä johdosta johdettavien sosiaa-  
lityöntekijöiden näkemykset ovat suhteessa johtavien sosiaalityöntekijöiden näkemyksiin  
paremmin edustettuina tutkimuksen aineistossa. Tämä vastaajamäärissä ilmenevä ero  
saattaa osaltaan selittyä tosin sillä, että johdettavassa asemassa toimivia sosiaalityönteki-  
jöitä on jo lähtökohtaisesti tutkimuksen kohderyhmässä enemmän kuin johtavassa ase-  
massa ja sillä, että sosiaalityötä johtavat henkilöt saattavat edustaa jotakin muuta ammat-  
tiryhmää kuin sosiaalityötä. Tutkimuksen näkökulman olin rajannut sosiaalityön asian-  
tuntijoihin.

Tavoitteenani oli tutkittavan ilmiön ymmärtäminen ja kuvaaminen tilastollisen yleistämi-  
sen sijaan, mikä voidaan nähdä laadulliselle tutkimukselle luonteenomaisena piirteenä  
(Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Pyrkimyksenäni oli tutkimusprosessin edetessä kyetä luo-  
maan jäsennetty kuvaus sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisesta ja sen saamasta  
merkityksestä sosiaalityön johtamisessa, sillä tällaista kokonaisvaltaista kuvausta ei  
aiempien tutkimusten yhteydessä ole tehty.

Tutkimuksen tuloksia vastaavia ilmiöitä ja selityksiä on löydettävissä toisista tutkimuksista, mikä on mahdollista nähdä tutkimuksen luotettavuutta parantavana asiana (Moilanen & Räihä 2015, 66). Analyysini tulokset osoittavat esimerkiksi, kuinka sosiaalityön johtamisesta saattaa vastata jonkin muun alan asiantuntija ja kuinka sosiaalityön johtajan substanssiosaamisella on sitä korostuneempi merkitys, mitä lähempänä suorittavaa tasoa johtaja toimii. Nämä tulokset ovat tulleet esille myös muiden tutkimusten yhteydessä.

Aineiston analyysin perusteella saamani tulokset oletettavasti mahdollistaisivat vielä syvällisempien tulkintojen tekemisen terveysosiaalityön parissa työskennelleiden ja edelleen työskentelevien sosiaalityöntekijöiden toimesta. Itselläni ei kokemusta terveysosiaalityön toimialalta ole, mikä voidaan nähdä hyvänä asiana toimialaan liittyvien ennakkokäsitysten puuttuessa tai huonona asiana syvällisemmän ymmärryksen puuttuessa. Työkokemuksen omaaminen terveysosiaalityön parista olisi saattanut edesauttaa hankitun aineiston syvällisempää tulkintaa ja helpottaa tutkimustehtävän ja toimintaympäristön kannalta sopivimpien kysymysten kysymistä. Toisaalta tutkimusprosessiin usein luonnollisena osana kuuluu, että tutkijan näkemykset ja tulkinnat kehittyvät aineistonkeruun ja tutkimuksen edetessä (Kiviniemi 2015, 84). Esimerkiksi ammatillisen ja hallinnollisen johtamisen eriyttämiseen liittyvät käytännöt olisi voitu huomioida paremmin kyselylomakkeen kysymysten muotoilussa. Näin jälkikäteen arvioituna myös kyselylomakkeen testaaminen nimenomaan kohderyhmään kuuluvalla henkilöllä olisi saattanut palvella vielä paremmin aineistonkeruun onnistumista.

### 7.3 Lopuksi

Sosiaalityön luonne ja sille ominaiset piirteet asettavat omat vaatimuksensa sosiaalityön johtajan substanssiosaamiselle. Sosiaalityön johtamisen sisältöä on aiempien tutkimusten yhteydessä kuvattu jollakin tapaa muista asiantuntija-aloista eroavaksi muun muassa alan arvoperustaan ja visioon liittyvistä syistä (Rank & Hutchinson 2000, 487, 492–500). Sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisen hallinta sosiaalityötä johtaessa on tarpeen, koska toisin kuin useiden muiden asiantuntija-ammattien kohdalla, edellyttää sosiaalityön käytäntö kykyä syvälliseen ammatilliseen harkintaan. Valittavana olevia toimenpidevaihtoehtoja saattaa yhden tai kahden sijaan olla lukuisia. Kuten tutkielmassani esittelemäni tulokset vahvistavat, edellyttää laadukas ammatillinen harkinta ja samalla sosiaalityön

ammattillinen johtaminen ainakin toisinaan sosiaalityön johtajan tarjoamaa ammatillista tai kollegiaalista tukea.

Terveys- ja sosiaalityön toimiessa kahden yhteiskunnallisen tehtävän – sosiaali- ja terveysalojen rajapinnalla – edellyttää ja tarvitsee se samalla omaan erityistehtäväänsä sovitun johtamisen kehittämistä (Kananoja 2017, 356). Mielenkiintoinen tutkimusaihe jatkossa voisikin olla, mitä erityisosaamista terveydenhuollon sosiaalityön johtaminen edellyttää. Toisaalta myös substanssiosaamisen saamisen merkityksen tutkiminen kunnallisen sosiaalihuollollisen sosiaalityön parissa ja näitä merkityksiä terveys- ja sosiaalityöntekijöiden kokemuksiin ja näkemyksiin vertaileva tutkimus saattaisi olla mielekäs.

Sote-uudistuksen ja palvelujen integraation kynnyksellä voisi olla myös selvittämistä kaipaava asia voisi myös olla se, millaisena terveys- ja sosiaalityöntekijät näkevät oman asiantuntijuutensa ja siinä mahdollisesti ilmenevät erot tai yhtäläisyydet suhteessa kunnalliseen sosiaalihuollolliseen sosiaalityöhön tai miten sosiaalityön johtaminen eroaa näiden kahden toimintaympäristön välillä. Erityisestä sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistuksen toteutuessa tulevat sosiaali- ja terveyspalvelut muodostamaan maakunnan sisällä oman organisaationsa ja johtamisjärjestelmänsä, jossa olennaiseen rooliin nousee yhteensovitun sosiaalihuollon ja terveydenhuollon johtaminen. (Pakarinen & Kananoja 2017, 471.)

Vaikka terveydenhuollon toimintaympäristö asettaa ominaislaatuiset vaatimuksensa sosiaalityölle, ei terveydenhuollossa toimiminen tee sosiaalityöntekijästä terveydenhuollon ammattilaista. Sosiaalityön tapauksessa kyse on loppujen lopuksi asiantuntija-ammattista, joka käsittää sille ominaiset tiedolliset, taidolliset ja eettiset osaamisalueet asettaen samalla ammattialalle tyypillisiä vaatimuksia myös johtamistyölle. Juuri professionaalinen harkinta (mm. Sipilä 2011, 37) vaikuttaisi olevan niin johtavia kuin johdettavia sosiaalityöntekijöitä yhdistävä ja edellytettävä sosiaalityön osaamisalue toimintakentässä ja tehtäväalueissa ilmenevistä eroista huolimatta. Tulkitsen tämän liittyvän siihen, ettei yksikään sosiaalityön käytännöistä ole pelkistettävissä universaaleihin periaatteisiin tai käytäntöihin (Kemppainen & Ojaniemi 2012, 43–65). Substanssiosaaminen sosiaalityön johtamisessa turvaa omalta osaltaan sosiaalisen näkökulman ja sosiaalityön asiantuntijuuden asemaa ja sen säilymistä lääketieteellisen näkökulman ja asiantuntijuuden rinnalla.

Tutkielmani aineiston analyysin valossa sosiaalityön substanssiosaamisen merkityksen huomiointi ja riittävän sosiaalityön substanssiosaamisen turvaaminen myös johdon tasolla tulevassa sote-uudistuksessa vaikuttaisi kaiken kaikkiaan perustellulta vaihtoehdolta ottaen huomioon sosiaalityöntekijöiden näkemykset johtajan substanssiosaamisen yhteydestä toiminnan laatuun ja tuloksellisuuteen. Jos laadukkaalla sosiaalityön johtamisella kyetään turvaamaan laadukkaammat palvelut terveydenhuollossa asioiville asiakkaille ja mahdollisesti ennaltaehkäisemään potilaan tai asiakkaan palaamista samasta, sosiaalisiin olosuhteisiin liittyvästä syystä saman palvelun piiriin toistuvasti, eikä kokonaisuutena arvioiden olisi järkevää turvata riittävät resurssointi myös sosiaalityön johtamiseen.

Ilman riittävää huomion kiinnittämistä sosiaalityön johtamisen edellyttämään osaamiseen ja sen kehittämiseen saattaa vaarana olla jonkin, sosiaali- ja terveysjohtamiseen kulttuurisesti jo sisäänrakennetun uhkaskenaarion toteutuminen tulevaisuudessa. Tällaisten uhkaskenaarioiden määrä voidaan jäsentää kolmeen. Ensimmäinen, ammattiskenaarioksi kutsuttu, vahvistaisi entisestään ammattikuntakohtaista ajattelua ja johtamista organisaatiossa. Toisen uhkaskenaarion toteutuminen saattaisi johtaa johtamisen liialliseen ammatimaistumiseen ja yleistymiseen merkiten samalla ainakin osittaista irtautumista johdettavien alojen sisällöllisestä osaamisesta. Kolmas uhkaskenario puolestaan saattaisi johtaa niin sanottuun pakotetun integraation malliin, jossa integrointi sellaisenaan nähdään välttämättömänä pakkona sitä sen suuremmin kriittisesti arvioimatta. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 265–266).

Näiden uhkaskenaarioiden toteutuminen saattaisi olla vältettävissä, mikäli sosiaalityön johtamisen ja sosiaalityötä johtajan henkilön asiantuntija- ammattiosaamiseen ja saamiin merkityksiin kiinnitetään riittävästi huomiota yhtenä sosiaalityön johtamisen onnistumiseen vaikuttavana tekijänä muiden tekijöiden joukossa. Sosiaali- ja terveydenhuoltoa yhteensovittavan johtamisen aikakautta lähestyttäessä ja tutkielmani tuloksia tarkastelleni herää mieleeni kysymys myös siitä, kenen tarpeita ja intressejä sosiaali- ja terveys-toimen johtamisen yhteensovittaminen palvelee ja miten johtamisen yhteensovittamisen yhteydessä turvataan riittävä sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaaminen osana johtamista? Vaikka sosiaalityön johtajan substanssiosaaminen ei sellaisenaan takaa johtamisen onnistumista tai tuloksellisuutta, mutta se on olennainen osatekijä sosiaalityön johtamisen kokonaisuudessa.

## LÄHTEET

- Carroll, Brigid & Levy, Lester (2010) Leadership Development as Identity Construction. *Management Communication Quarterly*, 24(2) 211–231.
- Crawford, Karin (2012) *Interprofessional Collaboration in Social Work Practice*. Lontoo: Sage
- Fairhurst, Gail T. & Grant, David (2010) The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide. *Management Communication Quarterly*, 24(2). 171–210.
- Geissler-Piltz, Brigitte (2011) How Social Workers experience supervision: Results of an Empirical Study in health care sector. *Journal of social Intervention: Theory and Practice* 2011/20:1, 5–22.
- Haavisto, Kari & Kananoja, Aulikki (2017) Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistus. Teoksessa Kananoja, Aulikki & Lähteinen, Martti & Marjamäki Pirjo (toim.) (2017) *Sosiaalityön käsikirja*. Helsinki: Tietosanoma, 144–155.
- Hafford-Letchfield, Trish (2009) *Management and Organisations in Social Work*. Glasgow: Bell & Blain.
- HE 354/2014 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi sosiaalihuollon ammattihenkilöistä ja Sosiaali- ja terveystieteiden lupa- ja valvontavirastosta annetun lain muuttamisesta.  
[https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/he\\_354+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/he_354+2014.pdf)
- Hassan, Anthony & Wimpfheimer, Rochelle (2016) *Human Services Management Competencies. Guidebook for Human Services Professionals. The Network for Social Work Managers*. Verkkojulkaisu. <https://socialworkmanager.org/wp-content/uploads/2016/01/Competency-Brochure-4-19-15-With-Forms.pdf>
- Havukainen, Pirjo (2014) Minä mentorina – palkitsevaa uusien ammattilaisten kasvun ohjausta. Teoksessa Metteri, Anna & Valokivi, Heli & Ylinen, Satu (toim.) (2014) *Terveys ja sosiaalityö*. Jyväskylä: PS-kustannus. 16–25.
- Healy, Karen (2014) *Social work theories in context. Creating frameworks for practice*. Second edition. UK: Palgrave macmillan.
- Heikka, Helena (2008) *Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit*. Väitöskirja. Lääketieteellinen tiedekunta, terveystieteiden laitos, terveyshallintotiede, Oulun yliopisto. Oulu: Oulu University Press.
- Heikkilä, Tarja (2014) *Tilastollinen tutkimus*. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Holosko, Michael J. (2009) Social Work Leadership: Identifying Core Attributes. *Journal of Human Behaviour in the Social Environment*, 19:4, 448–459.
- Hudson, Annie (2015) Social work: a "forgotten" piece of the integration jigsaw? *Journal of Integrated Care*, 23:2, 96–103.

Kananen, Jorma (2008) Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja sarja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kananoja, Aulikki (2017a) Sosiaalityö ammattina. Teoksessa Kananoja, Aulikki & Lähteinen, Martti & Marjamäki, Pirjo (2017) (toim.) Sosiaalityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy. 27–32.

Kananoja, Aulikki (2017b) Asiakastyön keskeiset lähtökohdat sosiaalialalla. Teoksessa Kananoja, Aulikki & Lähteinen, Martti & Marjamäki, Pirjo (2017) (toim.) Sosiaalityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy. 173–192.

Kananoja, Aulikki (2017c) Sosiaalityö terveydenhuollossa. Teoksessa Kananoja, Aulikki & Lähteinen, Martti & Marjamäki, Pirjo (2017) (toim.) Sosiaalityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy. 347–356.

Karvinen-Niinikoski, Synnöve (2004) Social Work Supervision: Contributing to Innovative Knowledge Production and Open Expertise. Teoksessa Gould, Nick & Baldwin, Mark (2004) Social Work, Critical Reflection and the Learning Organisation. Ashgate. 23–40.

Karvinen-Niinikoski, Synnöve & Salonen, Jari & Meltti, Tero & Yliruka, Laura & Tapola-Haapala, Maria & Björkenheim, Johanna (2005) Konstikas sosiaalityö 2003. Suomalaisen sosiaalityön todellisuus ja tulevaisuudennäkymät. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:28. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72466/Selv200528.pdf?sequence=1>

Kemppainen, Tarja & Ojaniemi, Pekka (2012) Tieto ja vaikuttavuuden arviointi käytännön sosiaalityössä. Teoksessa Pohjola, Anneli & Kemppainen, Tarja & Väyrynen, Sanna (2012) Sosiaalityön vaikuttavuus. Tampere: Juvenes Print. 303–322.

Kiviniemi, Kari (2015) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) (2015) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 74–88.

Kyngäs, Helvi & Vanhanen, Liisa (1999) Sisällön analyysi. Hoitotiede, vol. 11, no 1/-99. 3–12.

Kyyhkynen, Tuula (2012) Johtava sosiaalityöntekijä terveys- ja sosiaalityön toimijana. Licensiaattitutkimus. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.

Laine, Helinä (2014) Sosiaalityö terveydenhuollossa on positiiviseen häiriköintiin perustuvaa taiteilua. Teoksessa Metteri, Anna & Valokivi, Heli & Ylinen, Satu (toim.) (2014) Terveys ja sosiaalityö. Jyväskylä: PS-kustannus. 26–31.

Lawler, John (2007) Leadership in Social Work: A Case of Caveat Emptor? The British Journal of Social Work 2007, Vol.37(1), 123–141.

Lehto-Lundén, Tiina & Salovaara, Petra (2016) Hyvinvoiva sosiaalityöntekijä. Teoksessa Törrönen, Marita & Hänninen, Kaija, Jouttimäki, Päivi & Lehto-Lundén, Tiina & Salovaara, Petra & Veistilä, Minna (toim.) (2016) Vastavuoroinen sosiaalityö. Helsinki: Gaudeamus Oy. 165–177.

Lähteinen, Sanna & Raitakari, Suvi & Hänninen, Kaija & Kaittila, Anniina & Kekoni, Taru & Krok, Suvi & Skaffari, Pia (2017) Sosiaalityön koulutuksen tuottama osaaminen.

L1326/2010. Terveystieteiden tutkimuskeskus.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326#L1P8a>.

L1301/2014. Sosiaali- ja terveysministeriö.  
<http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=sosiaali- ja terveysministeriö#L4P46a>.

L317/2015. Laki sosiaali- ja terveysalan ammattihenkilöistä.  
<<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150817>>

Mary, Nancy L. (2005) Transformational Leadership in Human Service Organizations. *Administration in Social Work*, Vol. 29(2): 105–188.

Moilanen, Pentti & Räihä, Pekka (2015) Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) (2015) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 52–73.

Niiranen, Vuokko (1995) Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus. Helsinki: Sosiaaliturvan keskusliitto.

Niiranen, Vuokko (2004) Sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja kriteerit. *Janus*, vol 12 (2), s. 226–233.

Niiranen, Vuokko & Seppänen-Järvelä, Riitta & Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko (2010) Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Pajula, Maija-Liisa (2013) Osaamisen johtaminen terveys- ja sosiaalityössä. Esimiesasemassa olevat sosiaalityöntekijät osaamisen johtamisen määrittelijöinä. Lisensiaatin tutkimus. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Hyvinvointipalvelujen erikoisala. Tampereen yliopisto.

Pakarinen, Terttu & Kananoja, Aulikki (2017) Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Teoksessa Kananoja, Aulikki & Lähteinen, Martti & Marjamäki Pirjo (toim.) (2017) Sosiaalityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma, 471–484.

Pekkarinen, Elina (2010) Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen avauksia 7/2010. Helsinki.

Perlmutter, Davidson Felice (2006) Ensuring Social Work Administration. *Administration in Social Work*, 30:2: 3–10.

Peters, Colby S. (2018) Defining social work leadership: a theoretical and conceptual review and analysis, *Journal of Social Work Practice*, 32:1 31–44.

Rank, Michael C. & Hutchison, William S. (2000) An Analysis of Leadership Within the Social Work Profession. *Journal of Social Work Education*, 36:3, 487–502.

Rantala, Irma (2015) Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) (2015) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia

aloittelevalla tutkijalla tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 108–133.

Rissanen, Sari & Hujala, Anneli (2017) Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) (2017) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 81–104.

Rissanen, Sari & Lamminkainen, Johanna (toim.) (2017) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rissanen, Sari (2016) Sosiaalityön johtaminen. Teoksessa Törrönen, Marita & Hänninen, Kaija, Jouttimäki, Päivi & Lehto-Lunden, Tiina & Salovaara, Petra & Veistilä, Minna (toim.) (2016) Vastavuoroinen sosiaalityö. Helsinki: Gaudeamus Oy. 231–142.

Ronkainen, Suvi & Pehkonen, Leila & Lindblom-Ylänne & Paavilainen, Eija (2011) Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro Oy.

Rostila, Imari & Mäntysaari, Mikko & Suominen, Tarja & Asikainen, Paula (2011) Sosiaalityön professionaalisuuden erot kuntaorganisaatioissa – Organisaatiokulttuurien ja organisaatioilmapiirien kirjo. Janus vol. 19 (2) 2011 143–157.

Ryan, John P. (1963) Social work executive: Generalist or specialist? Social Work April 1963, Vol.8(2), pp.26-33.  
<http://web.b.ebscohost.com.libproxy.helsinki.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=666b9ce2-c9ca-4b01-9434-4e15603b53ac%40sessionmgr120>

Sarvimäki, Pirjo (2017) Sosiaalihuollon henkilöstö. Teoksessa Kananoja, Aulikki & Lähteinen, Martti & Marjamäki, Pirjo (2017) (toim.) Sosiaalityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy, 453–470.

Savolainen, Tuija (toim.) (2017) Terveys- ja sosiaalityön nimikkeistö. Nimikkeistöt ja luokitukset. Helsinki: Kuntaliitto. Verkkojulkaisu. <http://docplayer.fi/54684059-Terveys- ja sosiaalityön-nimikkeisto.html>. Luettu 24.6.2018.

Seeck, Hannele (2012) Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Seers, Anson & Chopin, Suzette, M. (2012) The Social Production of Leadership. From Supervisor-Subordinate Linkages to Relational Organizing. Teoksessa Uhl-Bien, Mary & Ospina, Sonia M. (toim.) (2012) Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue among Perspectives. Charlotte, NC: Information Age Publishing. 43–81.

Shamir, Boas (2012) Leadership Research or post-leadership research? Advancing Leadership Theory versus Throwing the Baby Out with the Bath Water. Teoksessa Uhl-Bien, Mary & Ospina, Sonia M. (toim.) (2012) Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue among Perspectives. Charlotte, NC: Information Age Publishing. 477–500.

Silverman, David (2013): Doing qualitative research: A Practical Handbook. Los Angeles, CA: Sage cop. 2013.

Sinkkonen, Sirkka & Taskinen, Helena & Rissanen, Sari (2017) Sosiaali- ja terveyspalvelujen integrointi ja johtaminen. Teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) (2017) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 105–128.



Sipilä, Anita (2011) Sosiaalityön asiantuntijuuden ulottuvuudet – Tiedot, taidot ja etiikka työntekijöiden näkökulmasta kunnallisessa sosiaalityössä. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto.

Sipilä, Jorma (1991) Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia? Jyväskylä: Weilin + Göös.

Smith, Deborah B. & Shields, Joel (2013) Factors Related to Social Service workers' job satisfaction: Revisiting Herzberg's motivation to work. *Administration in Social Work*, 37: 189–198.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2009) Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. Helsinki: Yliopistopaino.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2017) Sosiaalihuoltolain soveltamisopas. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2017:5. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80391/05\\_17\\_Sosiaalihuoltolain%20soveltamisopas.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80391/05_17_Sosiaalihuoltolain%20soveltamisopas.pdf)

Sullivan, Patrick W. (2016) Leadership in Social Work: Where Are We? *Journal of Social Work Education*, 52:1, S51–S61.

Trevithick, Pamela (2008) Revisiting the knowledge base of social work: a framework for practice. *British journal for social work* (2008) 38, 1212–1237. Advance Access publication may 24, 2007.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009): Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2009): Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi. Verkkojulkaisu <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf> Luettu 6.4.2018.

Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) (2015) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valli, Raine (2010) Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (2010) (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus 103–127.

Valli, Raine (2010): Vastaaaja asettaa tulkinnalle haasteita. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (2010) (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 236–250.

Valli, Raine (2015) Numeroiden kautta kuvataan todellisuutta. Teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) (2015) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: PS-kustannus 226–238.

Valli, Raine (2015) Tulkintoja erilaisiin vastauskäyttäytymisiin. Teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) (2015) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: PS-kustannus. 239–254.

Vehkalahti, Kimmo (2014) Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Viitala, Riitta (2005): Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä 2005.

## LIITTEET

### Liite 1: SAATEKIRJE

Hei sinä terveysosiaalityön johtava tai johdettava sosiaalityön ammattilainen!

Kutsun juuri sinut osallistumaan sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisen merkitystä ja tämänhetkistä tilaa sosiaalityön ja sosiaalipalvelujen johtamisessa käsittelevän pro gradu -tutkielmani empiiriseen vaiheeseen. Mikäli työskentelet tai olet työskennellyt terveysosiaalityössä sosiaalityöntekijän tai johtavan sosiaalityöntekijän ammattinimikkeellä, kuulut kyselyn kohderyhmään.

Tutkimustehtävänä on selvittää, millainen merkitys sosiaalityön substanssiosaamisella on sosiaalityön ja sosiaalipalvelujen johtamisessa ja millainen on substanssiosaamisen tämänhetkinen tila johtavien ja johdettavien sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta.

Substanssiosaamisen käsitteellä viitataan tässä tutkimuksessa koulutuksen ja kokemuksen kautta saavutettavaan sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamiseen.

Tutkielmani aineiston kerään sähköisellä kyselylomakkeella, johon vastaaminen vie noin 15-20 minuuttia aikaasi. Kyselyyn tulisi vastata 30.6.2018 mennessä. Kyselyyn vastaamaan pääset alla olevista linkistä:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScuyW-rKeyclfY8MUhPo4pIIV2cwRgNs6tCyPNJ03kq45MgGg/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScuyW-rKeyclfY8MUhPo4pIIV2cwRgNs6tCyPNJ03kq45MgGg/viewform?usp=sf_link)

Tutkimuksen tavoitteena on olla mukana herättämässä keskustelua liittyen sosiaalityön ja sosiaalipalvelujen johtamisen pätevyysvaatimuksiin ja ammattipätevyyden merkitykseen SOTE- ja maakuntauudistusta edeltävänä aikana.

Tutkimuksessa noudatetaan tutkimuseettisiin periaatteisiin perustuvia lähtökohtia ja näin ollen tutkimukseen vastaaminen on sinulle täysin vapaaehtoista. Kyselyyn vastaajilta ei kerätä tunnistetietoja ja vastaukset tallentuvat nimettöminä. Vastauksia käytetään vain ja ainoastaan tutkielmani mukaisen tutkimustehtävän edellyttämiin tarkoituksiin ja nyt kerättävä aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Sydämellinen kiitos teille, jotka löydätte aikaa arjestaan vastata alla olevaan kyselyyn ja osaltanne edesauttaa uuden ja ajankohtaisen tiedon tuottamista suhteessa asiantuntija- ja ammattiosaamisen merkityksestä sosiaalityön johtamisessa. Jokainen vastaus on tärkeä.

Valmis tutkielma tallennetaan Helsingin yliopiston sähköiseen E-Thesis-tietokantaan, mistä se on vapaasti kaikkien kiinnostuneiden luettavissa. Tutkielmani ohjaajana toimii yliopistonlehtori Aino Kääriäinen Helsingin yliopistosta.

Annan mielelläni lisätietoja ja olen parhaiten tavoitettavissa sähköpostitse osoitteesta tiina.luotonen@helsinki.fi.

Tiina Luotonen,

sosiaalityön opiskelija / sosiaalityön maisteriohjelma,

Valtiotieteellinen tiedekunta,

Helsingin yliopisto

## Liite 2: KYSELYLOMAKE

### KYSELY SUBSTANSSIOSAAMISESTA JA SUBSTANSSIOSAAMISEN MERKITYKSESTÄ SOSIAALITYÖN JOHTAMISESSA

Tähän kyselylomakkeeseen vastaamalla annan suostumukseni vastausteni käyttämiseen tutkimusaineistona Helsingin yliopiston sosiaalityön maisteriohjelman pro gradu- tutkielmassa koskien substanssiosaamisen merkitystä sosiaalityön ja sosiaalipalvelujen johtamisessa.

Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, millaisena terveyssosiaalityön parissa työskentelevät sekä johdettavassa että johtavassa asemassa olevat sosiaalityöntekijät kokevat ja ymmärtävät sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisen tämänhetkisen tilan ja merkityksen sosiaalityön ja sosiaalipalvelujen johtamisessa.

Tässä kyselylomakkeessa substanssiosaamisen käsitteellä viitataan koulutuksen ja kokemuksen kautta saavutettavaan sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamiseen.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 15-20 minuuttia. Vastauksesi ovat erittäin tärkeitä tutkimushankkeen onnistumisen kannalta. Vastaathan kyselyyn 30.6.2018 mennessä.

Valitsethan monivalintakysymysten kohdalla vain yhden vastausvaihtoehdon.

Tämän kyselyn vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Vastaaminen on sinulle täysin vapaaehtoista ja voit halutessasi keskeyttää kyselyyn vastaamisen missä tahansa vaiheessa. Vastauksista koostuva nimetön ja tunnistetiedoton aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Annan mielelläni myös lisätietoja, mikäli sinulla on jotain kysyttävää tutkimukseeni liittyen:

Tiina Luotonen (tiina.luotonen@helsinki.fi).

Sosiaalityön opiskelija,

Helsingin yliopisto

\*= vastaus on pakollinen

### OSIO 1: TAUSTATIEDOT

1. Vastaa kyselyyn \*

johdettavana sosiaalityöntekijänä

johtavana sosiaalityöntekijänä

2. Lähin esimieheni on koulutukseltaan \*

Sosiaalityöntekijä

En osaa sanoa

Muu:

3. Olen itse koulutukseltani \*

Sosiaalityöntekijä, VTM tai YTM

Sosiaalityön opiskelija

Muu:

4. Lähimmällä esimiehelläni \*

On sosiaalihuollon ammattihenkilölain (317/2015) 7 §:n mukainen sosiaalityöntekijän pätevyys

Ei ole sosiaalihuollon ammattihenkilölain (317/2015) 7 §:n mukaista sosiaalityöntekijän pätevyyttä

En osaa sanoa

Muu:

5. Minulla on \*

on sosiaalihuollon ammattihenkilölain (317/2015) 7 §:n mukainen sosiaalityöntekijän pätevyys

ei ole sosiaalihuollon ammattihenkilölain (317/2015) 7 §:n mukaista sosiaalityöntekijän pätevyyttä

Muu:

6. Työkokemusta minulle on kertynyt sosiaaalialalta \*

0-1 vuoden

1-5 vuoden

5-10 vuoden

10-20 vuoden

yli 20 vuoden ajalta

7. Olen iältäni

20-29-vuotias

30-39-vuotias

40-49-vuotias

50-59-vuotias

60-69-vuotias

8. Olen

Mies

Nainen

9. Työskentelen/viimeisin työsuhteeni on ollut

Sairaalan sosiaalityössä

Mielenterveyspalveluissa

Päihdepalveluissa

Muu:

10. Työskentelen/viimeisin työsuhteeni on ollut

Julkisella sektorilla joko kunnan tai valtion palveluksessa

Yksityisellä sektorilla

Järjestössä

Muu:

## OSIO 2: OSAAMINEN / osaamisen hallinta, ylläpito ja johtaminen

11a. Seuraavassa tarkastellaan substanssiosaamisen (= sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisen) merkitystä sosiaalityön johtamisessa erilaisten väittämien avulla. Valitse seuraavista näkemystäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. \*

Vastausvaihtoehdot: 1. Täysin eri mieltä – 2. Jossain määrin eri mieltä- 3. Ei samaa eikä eri mieltä – 4. Jossain määrin samaa mieltä -5. Täysin samaa mieltä

Tämä kysymys vaatii yhden vastauksen kullekin riville.

1. Lähin esimieheni hallitsee riittävästi sosiaalityön substanssiosaamisen.

2. Keskijohto hallitsee riittävästi sosiaalityön substanssiosaamisen.
3. Ylin johto hallitsee riittävästi sosiaalityön substanssiosaamisen.
4. Sosiaalityön ammatillinen johtaminen edellyttää alan substanssiosaamisen hallintaa.
5. Sosiaalityön hallinnollinen johtaminen edellyttää alan substanssiosaamisen hallintaa.
6. Substanssiosaamisen merkitystä ei huomioida tarpeeksi sosiaalityön johtamisessa.
7. Johtajan velvollisuus on huolehtia substanssiosaamisensa kehittamisestä ja ajantasalla pitämisestä.
8. Lähin esimieheni seuraa sosiaalityön alalla tehtävää ajankohtaista tutkimusta ja pyrkii hyödyntämään tätä tutkimustietoa työssämme.

11b. Mikäli vastaat kyselyyn johtavana sosiaalityöntekijänä, valitse seuraavista vielä näkemystäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. \*

1. Hallitsen mielestäni riittävästi sosiaalityön substanssiosaamisen.
2. Velvollisuuteni on huolehtia oman substanssiosaamiseni kehittamisestä ja ajan tasalla pitämisestä.
3. Seuraan sosiaalityön alalla tehtävää ajankohtaista tutkimusta ja pyrin hyödyntämään tätä tutkimustietoa työssäni johtajana.

12a. Miten luonnehtisit lähimmän esimiehesi substanssiosaamisen laatua? \*

Erittäin korkealaatuista  
Suhteellisen korkealaatuista  
Keskinkertaista  
Heikkoa  
Olematonta

12b. Jos vastaat kyselyyn johtavana sosiaalityöntekijänä, miten luonnehtisit omaa substanssiosaamisesi laatua? \*

Erittäin korkealaatuista  
Suhteellisen korkealaatuista  
Keskinkertaista  
Heikkoa  
Olematonta

13a. Pyrkiikö lähin esimiehesi tai pyritkö esimiehenä ylläpitämään asiantuntija- ammat-  
tiosaamistaan jollain tavalla? \*

Kyllä  
Ei

13b. Millä tavoin?

14a. Oletko havainnut sosiaalityön johdon osaamisessa joitakin puutteita tai kehittämis-  
tarpeita sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisen saralla?

Kyllä  
En

14b. Jos olet, millaisia?

15a. Antaako sosiaalityön substanssiosaaminen mielestäsi valmiuksia johtamistyölle? \*

Kyllä  
Ei

15b. Jos antaa, millaisia?

16. Korostuuko mielestäsi sosiaalityön tiedollisen osaamisen merkitys joissakin sosiaalityön johtamisen tilanteissa tai johtamisen osa-alueilla? Jos korostuu, kuvailisitko näitä tilanteita.

17. Korostuuko mielestäsi sosiaalityön taidollisen osaamisen merkitys joissakin sosiaalityön johtamisen tilanteissa tai johtamisen osa-alueilla? Jos korostuu, kuvailisitko näitä tilanteita.

18. Korostuuko mielestäsi sosiaalityön eettisen osaamisen merkitys joissakin sosiaalityön johtamisen tilanteissa tai johtamisen osa-alueilla? Jos korostuu, kuvailisitko näitä tilanteita.

### OSIO 3: ODOTUKSET / Johtajaan ja johtamiseen kohdistuvat odotukset

19. Seuraavassa tarkastellaan substanssiosaamisen merkitystä sosiaalityön johtamisessa erilaisten väittämien avulla. Valitse seuraavista näkemystäsi parhaiten kuvaava kuvaava vaihtoehto. \*

Vastausvaihtoehdot: 1. Täysin eri mieltä – 2. Jossain määrin eri mieltä- 3. Ei samaa eikä eri mieltä – 4. Jossain määrin samaa mieltä -5. Täysin samaa mieltä

1. Sosiaalityön johtajan tulee hallita sosiaalityön substanssi.
2. Johtajaan kohdistamani substanssiosaamisen vaatimukset vaihtelevat sitä mukaa, mikä johtajan asema organisaatiossa on.
3. Johtajan substanssiosaaminen on välttämätöntä johtamisen onnistumisen kannalta.
4. Substanssiosaamista taitamaton johtaja voi johtaa sosiaalityötä onnistuneesti.
5. Johtajan substanssiosaaminen on välttämätöntä johtamisen uskottavuuden kannalta.
6. Substanssia taitamaton johtaja vaarantaa asiakkaiden oikeusturvan toteutumisen.
7. Substanssia taitamaton johtaja vaarantaa henkilöstön oikeusturvan toteutumisen.

20. Kohdistatko johtajaasi tai kohdistuuko sinuun johtajana jonkinlaisia odotuksia substanssiosaamisesi suhteen?

21. Millaisia nämä mahdolliset odotukset ovat ja mihin ne kohdistuvat?

22. Oletko havainnut, että sosiaalityön johtajaan kohdistuisi toisinaan samanaikaisesti ristiriitaisia odotuksia sosiaalityön asiantuntijoiden ja organisaation taholta? Jos olet, kuvailisitko näitä tilanteita.

23a. Tulisiko sosiaalityötä johtavalta henkilöltä edellyttää aina substanssiosaamisen hallintaa? \*

Kyllä

Ei

23b. Miksi/miksi ei?



#### OSIO 4: OIKEUTUS / Johtamisen oikeutus

24a. Hyväksyisitkö johtajaksesi sosiaalityön ammatti- ja asiantuntijaosaamista taitamattoman henkilön?

Kyllä

Ei

24b. Miksi/miksi et?

25. Miten sosiaalityön substanssiosaaminen tai sen puute ylipäätään vaikuttaa mielestäsi sosiaalityön johtamisen sisältöön ja mahdollisuuksiin? Voit tuoda esille niin hyviä kuin huonojakin puolia.

26a. Riittääkö mielestäsi sosiaalityön johtajan pätevyysvaatimukseksi sosiaalihuollon ammattihenkilölain 7 §:n mukainen sosiaalityöntekijän pätevyys?

Kyllä

Ei

26b. Miksi/miksi ei?

27. Vai edellyttääkö sosiaalityön johtaminen myös johtamiskoulutusta?

28a. Valitse seuraavista näkemystäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. \*

Vastausvaihtoehdot: 1. Täysin eri mieltä – 2. Jossain määrin eri mieltä – 3. Ei samaa eikä eri mieltä – 4. Jossain määrin eri mieltä – 5. Täysin eri mieltä.

1. Pystyn luottamaan siihen, että esimieheltäni saamani neuvot ja ohjeistukset ovat voimassaolevan lainsäädännön mukaisia.
2. Pystyn luottamaan siihen, että esimieheltäni saamani neuvot ja ohjeistukset ovat ammattieettisiä periaatteita noudattavia.
3. Lähin esimieheni tuntee hyvin sosiaalialan ammattieettiset periaatteet.
4. Organisaationi johto tuntee hyvin sosiaalialan ammattieettiset periaatteet.
5. Lähin esimieheni noudattaa johtamistyössään sosiaalialan ammattieettisiä periaatteita.
6. Organisaationi johto noudattaa johtamistyössään sosiaalialan ammattieettisiä periaatteita.
7. Arvostan enemmän alan substanssiosaamisen taitavaa esimiestä kuin vastaavaa osaamista taitamatonta.
8. Koen johtajan vallankäytön oikeutetumpana, mikäli hän hallitsee alan substanssin.

28b. Jos vastaat kyselyyn johtavana sosiaalityöntekijänä, valitse vielä seuraavista näkemystäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. \*

1. Tunnen hyvin sosiaalialan ammattieettiset periaatteet.
2. Noudatan johtamistyössäni sosiaalialan ammattieettisiä periaatteita.

#### OSIO 5: HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI

29. Valitse seuraavien väittämien kohdalla näkemystäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. \*

Vastausvaihtoehdot: 1. Täysin eri mieltä – 2. Jossain määrin eri mieltä – 3. Ei samaa eikä eri mieltä – 4. Jossain määrin eri mieltä – 5. Täysin eri mieltä.

1. Sosiaalityön johtajan tulee hallita alan substanssi alaisiaan paremmin.
2. Sosiaalityön johtajan substanssiosaamisen taso vaikuttaa henkilöstön työssäjaksamiseen.
3. Sosiaalityön johtajan substanssiosaamisella on merkitystä siihen, kuinka hyvin uusien työntekijöiden perehdyttäminen onnistuu.
4. Sosiaalityön johtajan substanssiosaamisen taso vaikuttaa siihen, kuinka hyvin ja pitkäksi aikaa henkilöstö sitoutuu tiettyyn työpaikkaan.
5. Sosiaalityön johtajan substanssiosaamisen taso vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen.
6. Sosiaalityön johtajan substanssiosaamisella on merkitystä alaisten työhyvinvoinnin kannalta.
7. Sosiaalityön johtajan tulee kyetä tarjoamaan ammatillista tukea alaisilleen ja tämän tuen tarjoaminen edellyttää riittävää substanssiosaamista.
8. Asiakastyön tuottaman tunnekuormituksen tunnistaminen ja ymmärtäminen edellyttää johtajan substanssiosaamista.
9. Puutteet sosiaalityön substanssiosaamisessa vaikuttavat tarjottavien sosiaalityön palveluiden laatuun.
10. Sosiaalityön substanssin hallitseva esimies pystyy paremmin tukemaan alaistensa osaamisen kehittämistä.

30. Millainen merkitys johtajan substanssiosaamisella mielestäsi henkilöstön johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta? Voit tarkastella tätä kysymystä henkilöstöjohtamisen osa-alueiden kuten henkilöstön arvioinnin, perehdytyksen, palkitsemisen, kehittämisen, motivoinnin, rekrytoinnin tai johtajan ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen näkökulmista.

31. Miten mahdolliset puutteet johtajan substanssiosaamisessa vaikuttavat henkilöstön johtamiseen tai työhyvinvointiin?

32a. Onko johtajan substanssiosaamisella ollut merkitystä työpaikkasi valinnalle tai tiettyyn työpaikkaan sitoutumiseen pidemmäksi aikaa?

Kyllä

Ei

32b. Miksi/miksi ei?

## OSIO 6: ASIAKASTYÖN JA ASIAANTUNTIJOIDEN JOHTAMINEN

33. Millainen merkitys johtajan substanssiosaamisella on mielestäsi asiakastyön johtamisen näkökulmasta? Millaisissa asiakastyöhön liittyvissä tilanteissa johtajalta edellytetään ammattialan substanssin hallintaa?

34. Miten mahdolliset puutteet johtajan substanssiosaamisessa vaikuttavat asiakastyön johtamiseen?

35. Lopuksi pyytäisin sinua vielä arvioimaan seuraavien asiakastyössäkin tarvittavien osaamisalueiden tärkeyttä sosiaalityön johtamisessa asteikolla 1-5, jossa 1=ei ollenkaan tärkeä, 2=ei kovin tärkeä, 3=melko tärkeä, 4=jossain määrin tärkeä ja 5=erittäin tärkeä osaaminen

1. Sosiaalityön perustehtävän tuntemus
2. Keskeisen ja ajantasalla olevan lainsäädännön tuntemus
3. Työprosessien tuntemus (mm. arviointi, päätöksenteko ym. )
4. Työmenetelmien tuntemus
5. Työn perustana olevan tiedon tuntemus
6. Vuorovaikutusosaaminen
7. Verkostoitumisosaaminen
8. Sosiaalipalvelujärjestelmän ja sosiaalipalvelujen sisällön tuntemus
9. Tietojärjestelmäosaaminen
10. Ammattieettinen osaaminen
11. Asiakastyön dokumentointiin liittyvä osaaminen
12. Asiakastyön vaikuttavuuden arviointiin ja seurantaan liittyvä osaaminen
13. Rakenteellisen sosiaalityön toimintamahdollisuuksien tuntemus ja toteuttaminen

36. Jäikö jotain olennaista mielestäsi kysymättä? Voit vielä lopuksi tuoda esille näkemyksiäsi liittyen tutkimusaiheeseen:

OSIO:

Sydämellinen kiitos vastauksistasi!

Lopuksi voit vielä esittää ajatuksia, palautetta ja kritiikkiä tutkimusaiheeseen tai tutkimuslomakkeeseen liittyen:

Tämän kyselyn avulla saatavaa aineistoa tullaan tarvittaessa jatkossa vielä täydentämään tutkimusaiheeseen liittyvillä haastatteluilla.

Voit ilmoittaa mahdollisen halukkuutesi osallistua haastatteluun tutkijalle sähköpostitse osoitteeseen [tiina.luotonen@helsinki.fi](mailto:tiina.luotonen@helsinki.fi).

### Liite 3. Vastaajien taustatiedot taulukoituna

Kysymys 1. Vastaajan asema sosiaalityöntekijänä.		
N=54	Lukumäärä (N)	%
Johtavat	10	19
Johdettavat	44	81
<b>Yhteensä</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Kysymys 2. Lähimmän esimiehen koulutustausta.				
N=54	Sosiaalityöntekijä	Terveystieteiden alan koulutus	EOS	Yhteensä
Johtavat	3	7	0	10
Johdettavat	30	12	2	44
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>54</b>

Kysymys 3. Vastaajan koulutustausta.					
N=54	Sosiaalityöntekijä, VTM tai YTM	Maisteritutkinto muulla pääaineella + sosiaalityön pätevytysopinnot	Sosiaalihuoltaja	Sosiaalityön opiskelija	Yhteensä
Johtavat	9	0	1	0	10
Johdettavat	33	2	4	5	44
<b>Yhteensä</b>	<b>42</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>54</b>

Kysymys 4. Onko lähimmällä esimiehellä sosiaalityöntekijän pätevyys (sosiaalihuollon ammattihenkilölaki 317/2015 7 §).				
N=54	kyllä	ei	EOS	Yhteensä
Johtavat	3	7	0	10
Johdettavat	30	13	1	44
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>54</b>

Kysymys 5. Onko vastaajalla sosiaalityöntekijän pätevyys (sosiaalihuollon ammattihenkilölaki 317/2015 7 §).				
N=54	kyllä	ei	EOS	Yhteensä
Johtavat	10	0	0	10
Johdettavat	42	2	0	44
<b>Yhteensä</b>	<b>52</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>54</b>

Kysymys 6. Työkokemus vuosina.						
N=54	0-1 vuotta	1-5 vuotta	5-10 vuotta	10-20 vuotta	yli 20 vuotta	Yhteensä
Johtavat	0	0	0	5	5	10
Johdettavat	3	6	10	10	15	44
<b>Yhteensä</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>54</b>

Kysymys 7. Ikä.						
N=54	20-29 vuotta	30-39 vuotta	40-49 vuotta	50-59 vuotta	60-69 vuotta	Yhteensä
Johtavat	0	0	6	3	1	10
Johdettavat	4	11	9	13	7	44
<b>Yhteensä</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>54</b>

Kysymys 8. Sukupuoli.				
N=54	Nainen	Mies	Ei tietoa	Yhteensä
Johtavat	9	1	0	10
Johdettavat	42	1	1	44
<b>Yhteensä</b>	<b>51</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>54</b>

Kysymys 9. Vastaajan tämänhetkinen tai viimeisin toimialue terveys- ja sosiaalityössä.								
N=54	Sairaala	Mielenterveys- ja päihdepalvelut	Vanhussosiaalityö	Työterveys	Terveyskeskus	Perheneuvola	Järjestö	Yhteensä
Johtavat	7	0	2	0	0	0	1	10
Johdettavat	31	8	1	1	1	1	1	44
<b>Yhteensä</b>	<b>38</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>54</b>

Kysymys 10. Vastaajan työskentelysektori.				
N=54	Julkisen sektori	Järjestö	Tieto puuttuu	Yhteensä
Johtavat	9	1	0	10
Johdettavat	42	1	1	44
<b>Yhteensä</b>	<b>51</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>54</b>

# Liite 4. Osaaminen-osion tulokset taulukoituna

Kysymys 11 a. Johtavat ja johdettavat sosiaalityöntekijät.							
Likert-asteikko	1. Täysin eri mieltä	2. Jossain määrin eri mieltä	3. Ei samaa eikä eri mieltä	4. Jossain määrin samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä	Puutteellinen tieto	Yhteensä
N=54	% (lk)	% (lk)	% (lk)	% (lk)	% (lk)	% (lk)	% (lk)
1. Lähin esimieheni hallitsee riittävästi sosiaalityön substanssiosaamisen.	18,51 % (10)	25,93 % (14)	5,55 % (3)	14,81 % (8)	35,19 % (19)	0	100,00 % (54)
2. Keskijohto hallitsee riittävästi sosiaalityön substanssiosaamisen.	31,48 % (17)	29,63 % (16)	11,11 % (6)	14,81 % (8)	11,11 % (6)	1,85 % (1)	100,00 % (54)
3. Ylin johto hallitsee riittävästi sosiaalityön substanssiosaamisen.	50,0 % (27)	24,07 % (13)	9,26 % (5)	11,11 % (6)	5,55 % (3)	0	100,00 % (54)
4. Sosiaalityön ammatillinen johtaminen edellyttää alan substanssiosaamisen hallintaa.	3,7 % (2)	1,85 % (1)	0	12,96 % (7)	81,48 % (44)	0	100,00 % (54)
5. Sosiaalityön hallinnollinen johtaminen edellyttää alan substanssiosaamisen hallintaa.	3,7 % (2)	14,81 % (8)	9,26 % (5)	50,0 % (27)	22,22 % (12)	0	100,00 % (54)
6. Substanssiosaamisen merkitystä ei huomioida tarpeeksi sosiaalityön johtamisessa.	1,85 % (1)	5,55 % (3)	25,93 % (14)	31,48 % (17)	33,33 % (18)	1,85 % (1)	100,00 % (54)
7. Johtajan velvollisuus on huolehtia substanssiosaamisensa kehittämisestä ja ajantasalla pitämisestä.	0	3,7 % (2)	5,55 % (3)	27,77 % (15)	62,96 % (34)	0	100,00 % (54)
8. Lähin esimieheni seuraa sosiaalityön alalla tehtävää ajankohtaista tutkimusta ja pyrkii hyödyntämään tätä tutkimustietoa työssämme.	24,07 % (13)	20,37 % (11)	16,66 % (9)	22,22 % (12)	16,66 % (9)	0	100,00 % (54)

Kysymys 11a. Tulokset eriteltynä vastaajaryhmän mukaan.					
1. Lähin esimieheni hallitsee riittävästi sosiaalityön substanssiosaamisen.			5. Sosiaalityön hallinnollinen johtaminen edellyttää alan substanssiosaamisen hallintaa.		
JOHTAVAT	f	%	JOHTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	1	10,00%	1 Täysin eri mieltä	0	
2 Jossain määrin eri mieltä	5	50,00%	2 Jossain määrin eri mieltä	1	10,00%
3 Ei samaa eikä eri mieltä	0	0	3 Ei samaa eikä eri mieltä	1	10,00%
4 Jossain määrin samaa mieltä	1	10,00%	4 Jossain määrin samaa mieltä	4	40,00%
5 Täysin samaa mieltä	3	30,00%	5 Täysin samaa mieltä	4	40,00%
Tieto puuttuu	0		Tieto puuttuu	0	
Yhteensä	10	100,00%	Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%	JOHDETTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	9	20,45%	1 Täysin eri mieltä	2	4,55%
2 Jossain määrin eri mieltä	9	20,45%	2 Jossain määrin eri mieltä	7	15,91%
3 Ei samaa eikä eri mieltä	3	6,82%	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4	9,09%
4 Jossain määrin samaa mieltä	7	15,91%	4 Jossain määrin samaa mieltä	23	52,27%
5 Täysin samaa mieltä	16	36,36%	5 Täysin samaa mieltä	8	18,18%
Tieto puuttuu	0		Tieto puuttuu	0	
Yhteensä	44	100,00%	Yhteensä	44	100,00%

2. Keskijohto hallitsee riittävästi sosiaalityön substanssiosaamisen.			6. Substanssiosaamisen merkitystä ei huomioida tarpeeksi sosiaalityön johtamisessa.		
JOHTAVAT	f	%	JOHTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	2	20,00%	1 Täysin eri mieltä	0	
2 Jossain määrin eri mieltä	4	40,00%	2 Jossain määrin eri mieltä	0	
3 Ei samaa eikä eri mieltä	0	0,00%	3 Ei samaa eikä eri mieltä	2	20,00%
4 Jossain määrin samaa mieltä	2	20,00%	4 Jossain määrin samaa mieltä	4	40,00%
5 Täysin samaa mieltä	2	20,00%	5 Täysin samaa mieltä	3	30,00%
Tieto puuttuu	0		Tieto puuttuu	1	10,00%
Yhteensä	10	100,00%	Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%	JOHDETTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	15	34,09%	1 Täysin eri mieltä	1	2,27%
2 Jossain määrin eri mieltä	12	27,27%	2 Jossain määrin eri mieltä	3	6,82%
3 Ei samaa eikä eri mieltä	6	13,64%	3 Ei samaa eikä eri mieltä	12	27,27%
4 Jossain määrin samaa mieltä	6	13,64%	4 Jossain määrin samaa mieltä	13	29,55%
5 Täysin samaa mieltä	4	9,09%	5 Täysin samaa mieltä	15	34,09%
Tieto puuttuu	1	2,27%	Tieto puuttuu	0	
Yhteensä	44	100,00%	Yhteensä	44	100,00%

3. Ylin johto hallitsee riittävästi sosiaalityön substanssiosaamisen.			7. Johtajan velvollisuus on huolehtia substanssiosaamisensa kehittämisestä ja ajantasalla pitämisestä.		
JOHTAVAT	f	%	JOHTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	7	70,00%	1 Täysin eri mieltä	0	
2 Jossain määrin eri mieltä	0	0,00%	2 Jossain määrin eri mieltä	0	
3 Ei samaa eikä eri mieltä	1	10,00%	3 Ei samaa eikä eri mieltä	0	
4 Jossain määrin samaa mieltä	1	10,00%	4 Jossain määrin samaa mieltä	3	30,00%
5 Täysin samaa mieltä	1	10,00%	5 Täysin samaa mieltä	7	70,00%
Tieto puuttuu	0		Tieto puuttuu	0	
Yhteensä	10	100,00%	Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%	JOHDETTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	20	45,45%	1 Täysin eri mieltä	0	
2 Jossain määrin eri mieltä	13	29,55%	2 Jossain määrin eri mieltä	2	4,55%
3 Ei samaa eikä eri mieltä	4	9,09%	3 Ei samaa eikä eri mieltä	3	6,82%
4 Jossain määrin samaa mieltä	5	11,36%	4 Jossain määrin samaa mieltä	12	27,27%
5 Täysin samaa mieltä	2	4,55%	5 Täysin samaa mieltä	27	61,36%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu	0	
Yhteensä	44	100,00%	Yhteensä	44	100,00%

4. Sosiaalityön ammatillinen johtaminen edellyttää alan substanssiosaamisen hallintaa.			8. Lähin esimieheni seuraa sosiaalityön alalla tehtävää ajankohtaista tutkimusta ja pyrkii hyödyntämään tätä tutkimustietoa työssämme.		
JOHTAVAT	f	%	JOHTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	0		1 Täysin eri mieltä	4	40,00%
2 Jossain määrin eri mieltä	0		2 Jossain määrin eri mieltä	3	30,00%
3 Ei samaa eikä eri mieltä	0		3 Ei samaa eikä eri mieltä	0	
4 Jossain määrin samaa mieltä	1	10,00%	4 Jossain määrin samaa mieltä	0	
5 Täysin samaa mieltä	9	90,00%	5 Täysin samaa mieltä	3	30,00%
Tieto puuttuu	0		Tieto puuttuu	0	
Yhteensä	10	100,00%	Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%	JOHDETTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	2	4,55%	1 Täysin eri mieltä	9	20,45%
2 Jossain määrin eri mieltä	1	2,27%	2 Jossain määrin eri mieltä	8	18,18%
3 Ei samaa eikä eri mieltä	0		3 Ei samaa eikä eri mieltä	9	20,45%
4 Jossain määrin samaa mieltä	6	13,64%	4 Jossain määrin samaa mieltä	12	27,27%
5 Täysin samaa mieltä	35	79,55%	5 Täysin samaa mieltä	6	13,64%
Tieto puuttuu	0		Tieto puuttuu	0	
Yhteensä	44	100,00%	Yhteensä	44	100,00%

Kysymys 11b/1. Hallitsen mielestäni riittävästi sosiaalityön substanssiosaamisen,			Kysymys 11b/2. Velvollisuuteni on huolehtia oman substanssiosaamiseni kehittämisestä ja ajantasalla pitämisestä.		
JOHTAVAT	f	%	JOHTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä			1 Täysin eri mieltä		
2 Jossain määrin eri mieltä			2 Jossain määrin eri mieltä		
3 Ei samaa eikä eri mieltä			3 Ei samaa eikä eri mieltä		
4 Jossain määrin samaa mieltä	3	30,00%	4 Jossain määrin samaa mieltä		
5 Täysin samaa mieltä	7	70,00%	5 Täysin samaa mieltä	10	100,00%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	10	100,00%	Yhteensä	10	100,00%
Kysymys 11b/3. Seuraan sosiaalityön alalla tehtävää ajankohtaista tutkimusta ja pyrin hyödyntämään tätä tutkimustietoa työssäni johtajana.					
JOHTAVAT	f	%			
1 Täysin eri mieltä					
2 Jossain määrin eri mieltä					
3 Ei samaa eikä eri mieltä	1	10,00%			
4 Jossain määrin samaa mieltä	4	40,00%			
5 Täysin samaa mieltä	5	50,00%			
Tieto puuttuu					
Yhteensä	10	100,00%			

Kysymys 12a. Miten luonnehtisit lähimmän esimiehesi substanssiosaamisen laatua?		
JOHTAVAT JA JOHDETTAVAT	f	%
Erittäin korkealaatuista	10	18,52%
Suhteellisen korkealaatuista	14	25,93%
Keskinkertaista	11	20,37%
Heikkoa	12	22,22%
Olematonta	6	11,11%
Tieto puuttuu	1	1,85%
Yhteensä	54	100,00%
JOHTAVAT	f	%
Erittäin korkealaatuista	3	30,00%
Suhteellisen korkealaatuista	2	20,00%
Keskinkertaista	1	10,00%
Heikkoa	2	20,00%
Olematonta	1	10,00%
Tieto puuttuu	1	10,00%
Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%
Erittäin korkealaatuista	7	15,91%
Suhteellisen korkealaatuista	12	27,27%
Keskinkertaista	10	22,73%
Heikkoa	10	22,73%
Olematonta	5	11,36%
Yhteensä	44	100,00%

Kysymys 12b. Jos vastaat kyselyyn johtavana sosiaalityöntekijänä, miten luonnehtisit oman substanssiosaamisesi laatua?		
JOHTAVAT	f	%
Erittäin korkealaatuista	4	40,00%
Suhteellisen korkealaatuista	5	50,00%
Keskinkertaista	1	10,00%
Heikkoa		
Olematonta		
Yhteensä	10	100,00%

13a. Pyrkiiikö lähin esimiehesi tai pyritkö esimiehenä ylläpitämään asiantuntija- ja ammattiosaamista jollain tavalla?		
JOHTAVAT JA JOHDETTAVAT	f	%
Kyllä	42	77,78%
Ei	10	18,52%
Tieto puuttuu	2	3,70%
Yhteensä	54	100,00%
JOHTAVAT	f	%
Kyllä	9	90,00%
Ei	1	10,00%
Tieto puuttuu		
Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%
Kyllä	33	75,00%
Ei	9	20,45%
Tieto puuttuu	2	4,55%
Yhteensä	44	100,00%

Kysymys 14a. Oletko havainnut sosiaalityön johdon osaamisessa joitakin puutteita tai kehittämistarpeita sosiaalityön asiantuntija- ja ammattiosaamisen saralla?		
JOHTAVAT JA JOHDETTAVAT	f	%
Kyllä	39	72,22%
Ei	15	27,78%
Tieto puuttuu		
Yhteensä	54	100,00%
JOHTAVAT	f	%
Kyllä	6	60,00%
Ei	4	40,00%
Tieto puuttuu		
Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%
Kyllä	33	75,00%
Ei	11	25,00%
Tieto puuttuu		
Yhteensä	44	100,00%

Kysymys 15a. Antaako sosiaalityön substanssiosaaminen mielestäsi valmiuksia johtamistyölle?		
JOHTAVAT JA JOHDETTAVAT	f	%
Kyllä	44	81,48%
Ei	9	16,67%
Tieto puuttuu	1	1,85%
Yhteensä	54	100,00%
JOHTAVAT	f	%
Kyllä	8	80,00%
Ei	2	20,00%
Tieto puuttuu		
Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%
Kyllä	36	81,82%
Ei	7	15,91%
Tieto puuttuu	1	2,27%
Yhteensä	44	100,00%



## Liite 5. Odotukset-osion tulokset taulukoituna

Kysymys 19. Johtavat ja johdettavat sosiaalityöntekijät.							
Likert-asteikko	1. Täysin eri mieltä	2. Jossain määrin eri mieltä	3. Ei samaa eikä eri mieltä	4. Jossain määrin samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä	Puutteellinen tieto	Yhteensä
N=54	% (lk)	% (lk)	% (lk)	% (lk)	% (lk)	% (lk)	% (lk)
1. Sosiaalityön johtajan tulee hallita sosiaalityön substanssi.	0	3,7% (2)	3,7% (2)	31,48 % (17)	61,11 % (33)	0	100,00 % (54)
2. Johtajaan kohdistamani substanssiosaamisen vaatimukset vaihtelevat sitä mukaa, mikä johtajan asema organisaatiossa on.	1,85 % (1)	3,7% (2)	5,55 % (3)	59,26 % (32)	29,63 % (16)	0	100,00 % (54)
3. Johtajan substanssiosaaminen on välttämätöntä johtamisen onnistumisen kannalta.	3,7% (2)	5,55 % (3)	9,26 % (5)	44,44 % (24)	35,19 % (19)	1,85 % (1)	100,00 % (54)
4. Substanssiosaamista taitamaton johtaja voi johtaa sosiaalityötä onnistuneesti.	24,07 % (13)	38,89 % (21)	12,96 % (7)	18,51 % (10)	5,55 % (3)	0	100,00 % (54)
5. Johtajan substanssiosaaminen on välttämätöntä johtamisen uskottavuuden kannalta.	3,7% (2)	7,4 % (4)	14,81 % (8)	42,59 % (23)	31,48 % (17)	0	100,00 % (54)
6. Substanssia taitamaton johtaja vaarantaa asiakkaiden oikeusturvan toteutumisen.	9,26 % (5)	7,4 % (4)	7,4 % (4)	38,89 % (21)	37,04 % (20)	0	100,00 % (54)
7. Substanssia taitamaton johtaja vaarantaa henkilöstön oikeusturvan toteutumisen.	1,85 % (1)	16,66 % (9)	9,26 % (5)	35,19 % (19)	33,33 % (18)	3,7% (2)	100,00 % (54)

Kysymys 19. Tulokset eriteltynä vastaajaryhmän mukaan.					
1. Sosiaalityön johtajan tulee hallita sosiaalityön substanssi.			2. Johtajaan kohdistamani substanssiosaamisen vaatimukset vaihtelevat sitä mukaa, mikä johtajan asema organisaatiossa on.		
JOHTAVAT	f	%	JOHTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	0		1 Täysin eri mieltä	0	
2 Jossain määrin eri mieltä	0		2 Jossain määrin eri mieltä	0	
3 Ei samaa eikä eri mieltä	0		3 Ei samaa eikä eri mieltä	0	
4 Jossain määrin samaa mieltä	5	50,00%	4 Jossain määrin samaa mieltä	5	50,00%
5 Täysin samaa mieltä	5	50,00%	5 Täysin samaa mieltä	5	50,00%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	10	100,00%	Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%	JOHDETTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	0		1 Täysin eri mieltä	1	2,27%
2 Jossain määrin eri mieltä	2	4,55%	2 Jossain määrin eri mieltä	2	4,55%
3 Ei samaa eikä eri mieltä	2	4,55%	3 Ei samaa eikä eri mieltä	3	6,82%
4 Jossain määrin samaa mieltä	12	27,27%	4 Jossain määrin samaa mieltä	27	61,36%
5 Täysin samaa mieltä	28	63,64%	5 Täysin samaa mieltä	11	25,00%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	44	100,00%	Yhteensä	44	100,00%
3. Johtajan substanssiosaaminen on välttämätöntä johtamisen onnistumisen kannalta.			4. Substanssiosaamista taitamaton johtaja voi johtaa sosiaalityötä onnistuneesti.		
JOHTAVAT	f	%	JOHTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	0		1 Täysin eri mieltä	1	10,00%
2 Jossain määrin eri mieltä	1	10,00%	2 Jossain määrin eri mieltä	5	50,00%
3 Ei samaa eikä eri mieltä	1	10,00%	3 Ei samaa eikä eri mieltä	1	10,00%
4 Jossain määrin samaa mieltä	5	50,00%	4 Jossain määrin samaa mieltä	3	30,00%
5 Täysin samaa mieltä	3	30,00%	5 Täysin samaa mieltä	0	
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	10	100,00%	Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%	JOHDETTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	2	4,55%	1 Täysin eri mieltä	12	27,27%
2 Jossain määrin eri mieltä	2	4,55%	2 Jossain määrin eri mieltä	16	36,36%
3 Ei samaa eikä eri mieltä	4	9,09%	3 Ei samaa eikä eri mieltä	6	13,64%
4 Jossain määrin samaa mieltä	19	43,18%	4 Jossain määrin samaa mieltä	7	15,91%
5 Täysin samaa mieltä	16	36,36%	5 Täysin samaa mieltä	3	6,82%
Tieto puuttuu	1	2,27%	Tieto puuttuu		
Yhteensä	44	100,00%	Yhteensä	44	100,00%

5. Johtajan substanssiosaaminen on välttämätöntä johtamisen uskottavuuden kannalta.			6. Substanssia taitamaton johtaja vaarantaa asiakkaiden oikeusturvan toteutumisen.		
JOHTAVAT	f	%	JOHTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	0		1 Täysin eri mieltä	1	10,00%
2 Jossain määrin eri mieltä	1	10,00%	2 Jossain määrin eri mieltä	1	10,00%
3 Ei samaa eikä eri mieltä	2	20,00%	3 Ei samaa eikä eri mieltä	1	10,00%
4 Jossain määrin samaa mieltä	5	50,00%	4 Jossain määrin samaa mieltä	3	30,00%
5 Täysin samaa mieltä	2	20,00%	5 Täysin samaa mieltä	4	40,00%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	10	100,00%	Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%	JOHDETTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	2	4,55%	1 Täysin eri mieltä	4	9,09%
2 Jossain määrin eri mieltä	3	6,82%	2 Jossain määrin eri mieltä	3	6,82%
3 Ei samaa eikä eri mieltä	6	13,64%	3 Ei samaa eikä eri mieltä	3	6,82%
4 Jossain määrin samaa mieltä	18	40,91%	4 Jossain määrin samaa mieltä	18	40,91%
5 Täysin samaa mieltä	15	34,09%	5 Täysin samaa mieltä	16	36,36%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	44	100,00%	Yhteensä	44	100,00%

7. Substanssia taitamaton johtaja vaarantaa henkilöstön oikeusturvan toteutumisen.		
JOHTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	0	
2 Jossain määrin eri mieltä	2	20,00%
3 Ei samaa eikä eri mieltä	1	10,00%
4 Jossain määrin samaa mieltä	4	40,00%
5 Täysin samaa mieltä	3	30,00%
Tieto puuttuu		
Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	1	2,27%
2 Jossain määrin eri mieltä	7	15,91%
3 Ei samaa eikä eri mieltä	4	9,09%
4 Jossain määrin samaa mieltä	15	34,09%
5 Täysin samaa mieltä	15	34,09%
Tieto puuttuu	2	4,55%
Yhteensä	44	100,00%

Kysymys 23a. Tulisiko sosiaalityötä johtavalta henkilöltä edellyttää aina substanssiosaamisen hallintaa?		
JOHTAVAT JA JOHDETTAVAT	f	%
Kyllä	41	75,93%
Ei	11	20,37%
Tieto puuttuu	2	3,70%
Yhteensä	54	100,00%
JOHTAVAT	f	%
Kyllä	8	80,00%
Ei	2	20,00%
Tieto puuttuu		
Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%
Kyllä	33	75,00%
Ei	9	20,45%
Tieto puuttuu	2	4,55%
Yhteensä	44	100,00%

## Liite 6. Oikeutus-osion tulokset taulukoituna

Kysymys 24a. Hyväksyisitkö johtajaksesi sosiaalityön ammatti- ja asiantuntijaosaamista taitamattoman henkilön?			Kysymys 26a. Riittääkö mielestäsi sosiaalityön johtajan pätevyysvaatimukseksi sosiaalihuollon ammattihenkilölain 7 §:n mukainen sosiaalityöntekijän pätevyys?		
JOHTAVAT JA JOHDETTAVAT	f	%	JOHTAVAT JA JOHDETTAVAT	f	%
Kyllä	24	44,44%	Kyllä	29	53,70%
Ei	28	51,85%	Ei	22	40,74%
Tieto puuttuu	2	3,70%	Tieto puuttuu	3	5,56%
Yhteensä	54	100,00%	Yhteensä	54	100,00%
JOHTAVAT	f	%	JOHTAVAT	f	%
Kyllä	4	40,00%	Kyllä	5	50,00%
Ei	6	60,00%	Ei	4	40,00%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu	1	10,00%
Yhteensä	10	100,00%	Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%	JOHDETTAVAT	f	%
Kyllä	20	45,45%	Kyllä	24	54,55%
Ei	22	50,00%	Ei	18	40,91%
Tieto puuttuu	2	4,55%	Tieto puuttuu	2	4,55%
Yhteensä	44	100,00%	Yhteensä	44	100,00%

Kysymys 28A. Johtavat ja johdettavat sosiaalityöntekijät.							
Likert-asteikko	1. Täysin eri mieltä	2. Jossain määrin eri mieltä	3. Ei samaa eikä eri mieltä	4. Jossain määrin samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä	Puutteellinen tieto	Yhteensä
N=54	% (lk)	% (lk)	% (lk)	% (lk)	% (lk)	% (lk)	% (lk)
1. Pystyn luottamaan siihen, että esimieheiltäni saamani neuvot ja ohjeistukset ovat voimassaolevan lainsäädännön mukaisia.	14,81 % (8)	20,37 % (11)	1,85 % (1)	25,93 % (14)	37,04 % (20)	0	100,00 % (54)
2. Pystyn luottamaan siihen, että esimieheiltäni saamani neuvot ja ohjeistukset ovat ammattieettisiä periaatteita noudattavia.	9,26 % (5)	20,37 % (11)	5,55 % (3)	25,93 % (14)	38,89 % (21)	0	100,00 % (54)
3. Lähin esimieheni tuntee hyvin sosiaalialan ammattieettiset periaatteet.	14,81 % (8)	24,07 % (13)	7,4 % (4)	11,11 % (6)	40,74 % (22)	1,85 % (1)	100,00 % (54)
4. Organisaationi johto tuntee hyvin sosiaalialan ammattieettiset periaatteet.	24,07 % (13)	31,48 % (17)	24,07 % (13)	7,4 % (4)	11,11 % (6)	1,85 % (1)	100,00 % (54)
5. Lähin esimieheni noudattaa johtamistyössään sosiaalialan ammattieettisiä periaatteita.	12,96 % (7)	11,11 % (6)	22,22 % (12)	18,52 % (10)	35,19 % (19)	0	100,00 % (54)
6. Organisaationi johto noudattaa johtamistyössään sosiaalialan ammattieettisiä periaatteita.	20,37 % (11)	20,37 % (11)	35,19 % (19)	14,81 % (8)	9,26 % (5)	0	100,00 % (54)
7. Arvostan enemmän alan substanssiosaamisen taitavaa esimiestä kuin vastaavaa osaamista taitamatonta.	3,7 % (2)	1,85 % (1)	11,11 % (6)	24,07 % (13)	57,41 % (31)	1,85 % (1)	100,00 % (54)
8. Koen johtajan vallankäytön oikeutumpana, mikäli hän hallitsee alan substanssin.	9,26 % (5)	5,55 % (3)	14,81 % (8)	22,22 % (12)	48,15 % (26)	0	100,00 % (54)

Kysymys 28a. Tulokset eriteltynä vastaajaryhmän mukaan.					
1. Pystyn luottamaan siihen, että esimieheiltäni saamani neuvot ja ohjeistukset ovat voimassaolevan lainsäädännön mukaisia.			2. Pystyn luottamaan siihen, että esimieheiltäni saamani neuvot ja ohjeistukset ovat ammattieettisiä periaatteita noudattavia.		
JOHTAVAT	f	%	JOHTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	2	20,00%	1 Täysin eri mieltä	2	20,00%
2 Jossain määrin eri mieltä	3	30,00%	2 Jossain määrin eri mieltä	3	30,00%
3 Ei samaa eikä eri mieltä	0	0,00%	3 Ei samaa eikä eri mieltä	0	0,00%
4 Jossain määrin samaa mieltä	2	20,00%	4 Jossain määrin samaa mieltä	1	10,00%
5 Täysin samaa mieltä	3	30,00%	5 Täysin samaa mieltä	4	40,00%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	10	100,00%	Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%	JOHDETTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	6	13,64%	1 Täysin eri mieltä	3	6,82%
2 Jossain määrin eri mieltä	8	18,18%	2 Jossain määrin eri mieltä	8	18,18%
3 Ei samaa eikä eri mieltä	1	2,27%	3 Ei samaa eikä eri mieltä	3	6,82%
4 Jossain määrin samaa mieltä	12	27,27%	4 Jossain määrin samaa mieltä	13	29,55%
5 Täysin samaa mieltä	17	38,64%	5 Täysin samaa mieltä	17	38,64%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	44	100,00%	Yhteensä	44	100,00%

3. Lähin esimieheni tuntee hyvin sosiaalialan ammattieettiset periaatteet.			4. Organisaationi johto tuntee hyvin sosiaalialan ammattieettiset periaatteet.		
JOHTAVAT	f	%	JOHTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	2	20,00%	1 Täysin eri mieltä	3	30,00%
2 Jossain määrin eri mieltä	4	40,00%	2 Jossain määrin eri mieltä	2	20,00%
3 Ei samaa eikä eri mieltä	0		3 Ei samaa eikä eri mieltä	1	10,00%
4 Jossain määrin samaa mieltä	0		4 Jossain määrin samaa mieltä	1	10,00%
5 Täysin samaa mieltä	4	40,00%	5 Täysin samaa mieltä	3	30,00%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	10	100,00%	Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%	JOHDETTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	6	13,64%	1 Täysin eri mieltä	10	22,73%
2 Jossain määrin eri mieltä	9	20,45%	2 Jossain määrin eri mieltä	15	34,09%
3 Ei samaa eikä eri mieltä	4	9,09%	3 Ei samaa eikä eri mieltä	12	27,27%
4 Jossain määrin samaa mieltä	6	13,64%	4 Jossain määrin samaa mieltä	3	6,82%
5 Täysin samaa mieltä	18	40,91%	5 Täysin samaa mieltä	3	6,82%
Tieto puuttuu	1	2,27%	Tieto puuttuu	1	2,27%
Yhteensä	44	100,00%	Yhteensä	44	100,00%

5. Lähin esimieheni noudattaa johtamistyössään sosiaalialan ammattieettisiä periaatteita.			6. Organisaationi johto noudattaa johtamistyössään sosiaalialan ammattieettisiä periaatteita.		
JOHTAVAT	f	%	JOHTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	2	20,00%	1 Täysin eri mieltä	3	30,00%
2 Jossain määrin eri mieltä	2	20,00%	2 Jossain määrin eri mieltä	2	20,00%
3 Ei samaa eikä eri mieltä	2	20,00%	3 Ei samaa eikä eri mieltä	1	10,00%
4 Jossain määrin samaa mieltä	0		4 Jossain määrin samaa mieltä	2	20,00%
5 Täysin samaa mieltä	4	40,00%	5 Täysin samaa mieltä	2	20,00%
Tieto puuttuu		100,00%	Tieto puuttuu		
Yhteensä	10		Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%	JOHDETTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	5	11,36%	1 Täysin eri mieltä	8	18,18%
2 Jossain määrin eri mieltä	4	9,09%	2 Jossain määrin eri mieltä	9	20,45%
3 Ei samaa eikä eri mieltä	10	22,73%	3 Ei samaa eikä eri mieltä	18	40,91%
4 Jossain määrin samaa mieltä	10	22,73%	4 Jossain määrin samaa mieltä	6	13,64%
5 Täysin samaa mieltä	15	34,09%	5 Täysin samaa mieltä	3	6,82%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	44	100,00%	Yhteensä	44	100,00%
7. Arvostan enemmän alan substanssiosaamisen taitavaa esimiestä kuin vastaavaa osaamista taitamatonta.			8. Koen johtajan vallankäytön oikeutetumpana, mikäli hän hallitsee alan substanssin.		
JOHTAVAT	f	%	JOHTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	0		1 Täysin eri mieltä	0	
2 Jossain määrin eri mieltä	0		2 Jossain määrin eri mieltä	0	
3 Ei samaa eikä eri mieltä	1	10,00%	3 Ei samaa eikä eri mieltä	2	20,00%
4 Jossain määrin samaa mieltä	4	40,00%	4 Jossain määrin samaa mieltä	3	30,00%
5 Täysin samaa mieltä	5	50,00%	5 Täysin samaa mieltä	5	50,00%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	10	100,00%	Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%	JOHDETTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	2	4,55%	1 Täysin eri mieltä	5	11,36%
2 Jossain määrin eri mieltä	1	2,27%	2 Jossain määrin eri mieltä	3	6,82%
3 Ei samaa eikä eri mieltä	5	11,36%	3 Ei samaa eikä eri mieltä	6	13,64%
4 Jossain määrin samaa mieltä	9	20,45%	4 Jossain määrin samaa mieltä	9	20,45%
5 Täysin samaa mieltä	26	59,09%	5 Täysin samaa mieltä	21	47,73%
Tieto puuttuu	1	2,27%	Tieto puuttuu		
Yhteensä	44	100,00%	Yhteensä	44	100,00%

Kysymys 28b/1. Tunnen hyvin sosiaalialan ammattieettiset periaatteet.			Kysymys 28b/2. Noudatan johtamistyössäni sosiaalialan ammattieettisiä periaatteita.		
JOHTAVAT	f	%	JOHTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä			1 Täysin eri mieltä		
2 Jossain määrin eri mieltä			2 Jossain määrin eri mieltä		
3 Ei samaa eikä eri mieltä			3 Ei samaa eikä eri mieltä		
4 Jossain määrin samaa mieltä	3	30,00%	4 Jossain määrin samaa mieltä	3	30,00%
5 Täysin samaa mieltä	7	70,00%	5 Täysin samaa mieltä	7	70,00%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	10	100,00%	Yhteensä	10	100,00%

Liite 7. Henkilöstön ja työhyvinvoinnin johtaminen-osion tulokset taulukoituna.

Kysymys 29. Johtavat ja johdettavat sosiaalityöntekijät.							
Likert-asteikko	1. Täysin eri mieltä	2. Jossain määrin eri mieltä	3. Ei samaa eikä eri mieltä	4. Jossain määrin samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä	Puutteellinen tieto	Yhteensä
N=54	% (lk)	% (lk)	% (lk)	% (lk)	% (lk)	% (lk)	% (lk)
1. Sosiaalityön johtajan tulee hallita alan substantsi alaisiaan paremmin.	7,4 % (4)	16,66 % (9)	18,52 % (10)	44,44 % (24)	12,96 % (7)	0	100,00 % (54)
2. Sosiaalityön johtajan substanssiosaamisen taso vaikuttaa henkilöstön työssäjaksamiseen.	3,7 % (2)	7,4 % (4)	9,26 % (5)	48,15 % (26)	31,48 % (17)	0	100,00 % (54)
3. Sosiaalityön johtajan substanssiosaamisella on merkitystä siihen, kuinka hyvin uusien työntekijöiden perehdyttäminen onnistuu.	1,85 % (1)	3,7 % (2)	1,85 % (1)	46,30 % (25)	46,30 % (25)	0	100,00 % (54)
4. Sosiaalityön johtajan substanssiosaamisen taso vaikuttaa siihen, kuinka hyvin ja pitkäksi aikaa henkilöstö sitoutuu tiettyyn työpaikkaan.	3,7 % (2)	11,11 % (6)	16,66 % (9)	35,19 % (19)	33,33 % (18)	0	100,00 % (54)
5. Sosiaalityön johtajan substanssiosaamisen taso vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen.	1,85 % (1)	11,11 % (6)	9,26 % (5)	35,19 % (19)	42,59 % (23)	0	100,00 % (54)
6. Sosiaalityön johtajan substanssiosaamisella on merkitystä alaisten työhyvinvoinnin kannalta.	1,85 % (1)	12,96 % (7)	11,11 % (6)	33,33 % (18)	40,74 % (22)	0	100,00 % (54)
7. Sosiaalityön johtajan tulee kyetä tarjoamaan ammatillista tukea alaisilleen ja tämän tuen tarjoaminen edellyttää riittävää substanssiosaamista.	3,7 % (2)	5,55 % (3)	0	29,63 % (16)	61,11 % (33)	0	100,00 % (54)
8. Asiakastyön tuottaman tunnekuormituksen tunnistaminen ja ymmärtäminen edellyttää johtajan substanssiosaamista.	5,55 % (3)	12,96 % (7)	7,4 % (4)	29,63 % (16)	44,44 % (24)	0	100,00 % (54)
9. Puutteet sosiaalityön substanssiosaamisessa vaikuttavat tarjottavien sosiaalityön palveluiden laatuun.	3,7 % (2)	16,66 % (9)	1,85 % (1)	31,48 % (17)	46,30 % (25)	0	54
10. Sosiaalityön substanssin hallitseva esimies pystyy paremmin tukemaan alaistensa osaamisen kehittämistä.	1,85 % (1)	1,85 % (1)	1,85 % (1)	29,63 % (16)	64,81 % (35)	0	100,00 % (54)

Kysymys 29. Tulokset eriteltynä vastaajaryhmän mukaan.					
1. Sosiaalityön johtajan tulee hallita alan substantsi alaisiaan paremmin.			2. Sosiaalityön johtajan substanssiosaamisen taso vaikuttaa henkilöstön työssäjaksamiseen.		
JOHTAVAT	f	%	JOHTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	1	10,00%	1 Täysin eri mieltä	1	10,00%
2 Jossain määrin eri mieltä	2	20,00%	2 Jossain määrin eri mieltä	0	
3 Ei samaa eikä eri mieltä	3	30,00%	3 Ei samaa eikä eri mieltä	2	20,00%
4 Jossain määrin samaa mieltä	3	30,00%	4 Jossain määrin samaa mieltä	6	60,00%
5 Täysin samaa mieltä	1	10,00%	5 Täysin samaa mieltä	1	10,00%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	10	100,00%	Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%	JOHDETTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	3	6,82%	1 Täysin eri mieltä	1	2,27%
2 Jossain määrin eri mieltä	7	15,91%	2 Jossain määrin eri mieltä	4	9,09%
3 Ei samaa eikä eri mieltä	7	15,91%	3 Ei samaa eikä eri mieltä	3	6,82%
4 Jossain määrin samaa mieltä	21	47,73%	4 Jossain määrin samaa mieltä	20	45,45%
5 Täysin samaa mieltä	6	13,64%	5 Täysin samaa mieltä	16	36,36%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	44	100,00%	Yhteensä	44	100,00%

3. Sosiaalityön johtajan substanssiosaamisella on merkitystä siihen, kuinka hyvin uusien työntekijöiden perehdyttäminen onnistuu.			4. Sosiaalityön johtajan substanssiosaamisen taso vaikuttaa siihen, kuinka hyvin ja pitkäksi aikaa henkilöstö sitoutuu tiettyyn työpaikkaan.		
JOHTAVAT	f	%	JOHTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	0		1 Täysin eri mieltä	0	
2 Jossain määrin eri mieltä	0		2 Jossain määrin eri mieltä	2	20,00%
3 Ei samaa eikä eri mieltä	0		3 Ei samaa eikä eri mieltä	2	20,00%
4 Jossain määrin samaa mieltä	7	70,00%	4 Jossain määrin samaa mieltä	4	40,00%
5 Täysin samaa mieltä	3	30,00%	5 Täysin samaa mieltä	2	20,00%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	10	100,00%	Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%	JOHDETTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	1	2,27%	1 Täysin eri mieltä	2	4,55%
2 Jossain määrin eri mieltä	2	4,55%	2 Jossain määrin eri mieltä	4	9,09%
3 Ei samaa eikä eri mieltä	1	2,27%	3 Ei samaa eikä eri mieltä	7	15,91%
4 Jossain määrin samaa mieltä	18	40,91%	4 Jossain määrin samaa mieltä	15	34,09%
5 Täysin samaa mieltä	22	50,00%	5 Täysin samaa mieltä	16	36,36%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	44	100,00%	Yhteensä	44	100,00%
5. Sosiaalityön johtajan substanssiosaamisen taso vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen.			6. Sosiaalityön johtajan substanssiosaamisella on merkitystä alaisten työhyvinvoinnin kannalta.		
JOHTAVAT	f	%	JOHTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	0		1 Täysin eri mieltä	0	
2 Jossain määrin eri mieltä	0		2 Jossain määrin eri mieltä	1	10,00%
3 Ei samaa eikä eri mieltä	3	30,00%	3 Ei samaa eikä eri mieltä	2	20,00%
4 Jossain määrin samaa mieltä	6	60,00%	4 Jossain määrin samaa mieltä	5	50,00%
5 Täysin samaa mieltä	1	10,00%	5 Täysin samaa mieltä	2	20,00%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	10	100,00%	Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%	JOHDETTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	1	2,27%	1 Täysin eri mieltä	1	2,27%
2 Jossain määrin eri mieltä	6	13,64%	2 Jossain määrin eri mieltä	6	13,64%
3 Ei samaa eikä eri mieltä	2	4,55%	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4	9,09%
4 Jossain määrin samaa mieltä	13	29,55%	4 Jossain määrin samaa mieltä	13	29,55%
5 Täysin samaa mieltä	22	50,00%	5 Täysin samaa mieltä	20	45,45%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	44	100,00%	Yhteensä	44	100,00%
7. Sosiaalityön johtajan tulee kyetä tarjoamaan ammatillista tukea alaisilleen ja tämän tuen tarjoaminen edellyttää riittävää substanssiosaamista.			8. Asiakastyön tuottaman tunnekuormituksen tunnistaminen ja ymmärtäminen edellyttää johtajan substanssiosaamista.		
JOHTAVAT	f	%	JOHTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	0		1 Täysin eri mieltä	1	10,00%
2 Jossain määrin eri mieltä	1	10,00%	2 Jossain määrin eri mieltä	1	10,00%
3 Ei samaa eikä eri mieltä	0		3 Ei samaa eikä eri mieltä	2	20,00%
4 Jossain määrin samaa mieltä	5	50,00%	4 Jossain määrin samaa mieltä	2	20,00%
5 Täysin samaa mieltä	4	40,00%	5 Täysin samaa mieltä	4	40,00%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	10	100,00%	Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%	JOHDETTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	2	4,55%	1 Täysin eri mieltä	2	4,55%
2 Jossain määrin eri mieltä	2	4,55%	2 Jossain määrin eri mieltä	6	13,64%
3 Ei samaa eikä eri mieltä	0		3 Ei samaa eikä eri mieltä	2	4,55%
4 Jossain määrin samaa mieltä	11	25,00%	4 Jossain määrin samaa mieltä	14	31,82%
5 Täysin samaa mieltä	29	65,91%	5 Täysin samaa mieltä	20	45,45%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	44	100,00%	Yhteensä	44	100,00%
9. Puutteet sosiaalityön substanssiosaamisessa vaikuttavat tarjottavien sosiaalityön palveluiden laatuun.			10. Sosiaalityön substanssin hallitseva esimies pystyy paremmin tukemaan alaistensa osaamisen kehittämistä.		
JOHTAVAT	f	%	JOHTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	1	10,00%	1 Täysin eri mieltä	0	
2 Jossain määrin eri mieltä	0		2 Jossain määrin eri mieltä	0	
3 Ei samaa eikä eri mieltä	0		3 Ei samaa eikä eri mieltä	0	
4 Jossain määrin samaa mieltä	6	60,00%	4 Jossain määrin samaa mieltä	2	20,00%
5 Täysin samaa mieltä	3	30,00%	5 Täysin samaa mieltä	8	80,00%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	10	100,00%	Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%	JOHDETTAVAT	f	%
1 Täysin eri mieltä	1	2,27%	1 Täysin eri mieltä	1	2,27%
2 Jossain määrin eri mieltä	9	20,45%	2 Jossain määrin eri mieltä	1	2,27%
3 Ei samaa eikä eri mieltä	1	2,27%	3 Ei samaa eikä eri mieltä	1	2,27%
4 Jossain määrin samaa mieltä	11	25,00%	4 Jossain määrin samaa mieltä	14	31,82%
5 Täysin samaa mieltä	22	50,00%	5 Täysin samaa mieltä	27	61,36%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	44	100,00%	Yhteensä	44	100,00%



## Liite 8. Asiakastyön ja asiantuntijoiden johtaminen-osion tulokset taulukoituna.

Kysymys 35. Asiakastyössä tarvittavien osaamisalueiden tärkeys johtamistyössä.							
Johtavat ja johdettavat sosiaalityöntekijät.							
N=54	1 Ei ollenkaan tärkeä	2 Ei kovin tärkeä	3 Melko tärkeä	4 Jossain määrin tärkeä	5 Erittäin tärkeä	Tieto puuttuu	Yhteensä
OSAAMISALUE	% (lkm)	% (lkm)	% (lkm)	% (lkm)	% (lkm)	% (lkm)	% (lkm)
Sosiaalityön perustehtävän tuntemus	0	1,85 % (1)	0	20,37 % (11)	77,77 % (42)	0	100,00 % (54)
Keskeisen ja ajantasalla olevan lainsäädännön tuntemus	0	1,85 % (1)	1,85 % (1)	22,22 % (12)	74,07 % (40)	0	100,00 % (54)
Työprosessien tuntemus (mm. arviointi, päätöksenteko ym.)	0	5,55 % (3)	0	38,89 % (21)	55,55 % (30)	0	100,00 % (54)
Työmenetelmien tuntemus	0	9,26 % (5)	11,11 % (6)	48,15 % (26)	31,48 % (17)	0	100,00 % (54)
Työn perustana olevan tiedon tuntemus	0	9,26 % (5)	7,4 % (4)	31,48 % (17)	51,85 % (28)	0	100,00 % (54)
Vuorovaikutusosaaminen	0	0	0	27,77 % (15)	72,22 % (39)	0	100,00 % (54)
Verkostoitumisosaaminen	1,85 % (1)	0	5,55 % (3)	35,19 % (19)	57,40 % (31)	0	100,00 % (54)
Sosiaalipalvelujärjestelmän ja sosiaalipalvelujen sisällön tuntemus	1,85 % (1)	1,85 % (1)	11,11 % (6)	25,93 % (14)	59,26 % (32)	0	100,00 % (54)
Tietojärjestelmäosaaminen	5,55 % (3)	7,4 % (4)	25,93 % (14)	44,44 % (24)	16,66 % (9)	0	100,00 % (54)
Ammattitietoinen osaaminen	0	0	3,7 % (2)	25,93 % (14)	70,37 % (38)	0	100,00 % (54)
Asiakastyön dokumentointiin liittyvä osaaminen	1,85 % (1)	3,7 % (2)	9,26 % (5)	46,30 % (25)	37,03 % (20)	1,85 % (1)	100,00 % (54)
Asiakastyön vaikuttavuuden arviointiin ja seurantaan liittyvä osaaminen	3,7 % (2)	0	14,81 % (8)	33,33 % (18)	48,15 % (26)	0	100,00 % (54)
Rakenteellisen sosiaalityön toimintamahdollisuuksien tuntemus ja toteuttaminen	1,85 % (1)	3,7 % (2)	11,11 % (6)	33,33 % (18)	50,0 % (27)	0	100,00 % (54)

Kysymys 35. Tulokset eriteltynä vastaajaryhmittäin.					
SOSIAALITYÖN PERUSTEHTÄVÄN TUNTEMUS			TYÖN PERUSTANA OLEVAN TIEDON TUNTEMUS		
JOHTAVAT	f	%	JOHTAVAT	f	%
1 Ei ollenkaan tärkeä			1 Ei ollenkaan tärkeä		
2 Ei kovin tärkeä			2 Ei kovin tärkeä		
3 Melko tärkeä			3 Melko tärkeä	1	10,00%
4 Jossain määrin tärkeä	2	20,00%	4 Jossain määrin tärkeä	3	30,00%
5 Erittäin tärkeä	8	80,00%	5 Erittäin tärkeä	6	60,00%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	10	100,00%	Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%	JOHDETTAVAT	f	%
1 Ei ollenkaan tärkeä			1 Ei ollenkaan tärkeä		
2 Ei kovin tärkeä			2 Ei kovin tärkeä	5	11,36%
3 Melko tärkeä	1	2,27%	3 Melko tärkeä	3	6,82%
4 Jossain määrin tärkeä	9	20,45%	4 Jossain määrin tärkeä	14	31,82%
5 Erittäin tärkeä	34	77,27%	5 Erittäin tärkeä	22	50,00%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	44	100,00%	Yhteensä	44	100,00%
KESKEISEN JA AJANTASALLA OLEVAN LAINSÄÄDÄNNÖN TUNTEMUS			VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN		
JOHTAVAT	f	%	JOHTAVAT	f	%
1 Ei ollenkaan tärkeä			1 Ei ollenkaan tärkeä		
2 Ei kovin tärkeä			2 Ei kovin tärkeä		
3 Melko tärkeä			3 Melko tärkeä		
4 Jossain määrin tärkeä	1	10,00%	4 Jossain määrin tärkeä		
5 Erittäin tärkeä	9	90,00%	5 Erittäin tärkeä	2	20,00%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu	8	80,00%
Yhteensä	10	100,00%	Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%	JOHDETTAVAT	f	%
1 Ei ollenkaan tärkeä			1 Ei ollenkaan tärkeä		
2 Ei kovin tärkeä	1	2,27%	2 Ei kovin tärkeä		
3 Melko tärkeä	1	2,27%	3 Melko tärkeä		
4 Jossain määrin tärkeä	11	25,00%	4 Jossain määrin tärkeä	13	29,55%
5 Erittäin tärkeä	31	70,45%	5 Erittäin tärkeä	31	70,45%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	44	100,00%	Yhteensä	44	100,00%
TYÖPROSESSIEIN TUNTEMUS (PÄÄTÖKSENTEKO YM.)			VERKOSTOITUMISOSAAMINEN		
JOHTAVAT	f	%	JOHTAVAT	f	%
1 Ei ollenkaan tärkeä			1 Ei ollenkaan tärkeä		
2 Ei kovin tärkeä			2 Ei kovin tärkeä		
3 Melko tärkeä			3 Melko tärkeä		
4 Jossain määrin tärkeä	3	30,00%	4 Jossain määrin tärkeä	3	30,00%
5 Erittäin tärkeä	7	70,00%	5 Erittäin tärkeä	7	70,00%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	10	100,00%	Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%	JOHDETTAVAT	f	%
1 Ei ollenkaan tärkeä			1 Ei ollenkaan tärkeä	1	2,27%
2 Ei kovin tärkeä	3	6,82%	2 Ei kovin tärkeä		
3 Melko tärkeä			3 Melko tärkeä	3	6,82%
4 Jossain määrin tärkeä	18	40,91%	4 Jossain määrin tärkeä	16	36,36%
5 Erittäin tärkeä	23	52,27%	5 Erittäin tärkeä	24	54,55%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	44	100,00%	Yhteensä	44	100,00%
TYÖMENETELMIEN TUNTEMUS			SOSIAALIPALVELUJÄRJESTELMÄN JA SOSIAALIPALVELUJEN SISÄLLÖN TUNTEMUS		
JOHTAVAT	f	%	JOHTAVAT	f	%
1 Ei ollenkaan tärkeä			1 Ei ollenkaan tärkeä		
2 Ei kovin tärkeä			2 Ei kovin tärkeä		
3 Melko tärkeä	1	10,00%	3 Melko tärkeä		
4 Jossain määrin tärkeä	7	70,00%	4 Jossain määrin tärkeä	3	30,00%
5 Erittäin tärkeä	2	20,00%	5 Erittäin tärkeä	7	70,00%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	10	100,00%	Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%	JOHDETTAVAT	f	%
1 Ei ollenkaan tärkeä			1 Ei ollenkaan tärkeä	1	2,27%
2 Ei kovin tärkeä	5	11,36%	2 Ei kovin tärkeä	1	2,27%
3 Melko tärkeä	5	11,36%	3 Melko tärkeä	6	13,64%
4 Jossain määrin tärkeä	19	43,18%	4 Jossain määrin tärkeä	11	25,00%
5 Erittäin tärkeä	15	34,09%	5 Erittäin tärkeä	25	56,82%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	44	100,00%	Yhteensä	44	100,00%

TIETOJÄRJESTELMÄOSAAMINEN			AMMATTIETTEINEN OSAAMINEN		
JOHTAVAT	f	%	JOHTAVAT	f	%
1 Ei ollenkaan tärkeä			1 Ei ollenkaan tärkeä		
2 Ei kovin tärkeä	1	10,00%	2 Ei kovin tärkeä		
3 Melko tärkeä	2	20,00%	3 Melko tärkeä		
4 Jossain määrin tärkeä	7	70,00%	4 Jossain määrin tärkeä	1	10,00%
5 Erittäin tärkeä			5 Erittäin tärkeä	9	90,00%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	10	100,00%	Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%	JOHDETTAVAT	f	%
1 Ei ollenkaan tärkeä	3	6,82%	1 Ei ollenkaan tärkeä		
2 Ei kovin tärkeä	3	6,82%	2 Ei kovin tärkeä		
3 Melko tärkeä	12	27,27%	3 Melko tärkeä	2	4,55%
4 Jossain määrin tärkeä	17	38,64%	4 Jossain määrin tärkeä	13	29,55%
5 Erittäin tärkeä	9	20,45%	5 Erittäin tärkeä	29	65,91%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	44	100,00%	Yhteensä	44	100,00%
ASIAKASTYÖN DOKUMENTOINTIIN LIITTYVÄ OSAAMINEN			ASIAKASTYÖN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTIIN JA SEURANTAAN LIITTYVÄ OSAAMINEN		
JOHTAVAT	f	%	JOHTAVAT	f	%
1 Ei ollenkaan tärkeä			1 Ei ollenkaan tärkeä		
2 Ei kovin tärkeä			2 Ei kovin tärkeä		
3 Melko tärkeä	1	10,00%	3 Melko tärkeä		
4 Jossain määrin tärkeä	6	60,00%	4 Jossain määrin tärkeä	4	40,00%
5 Erittäin tärkeä	3	30,00%	5 Erittäin tärkeä	6	60,00%
Tieto puuttuu			Tieto puuttuu		
Yhteensä	10	100,00%	Yhteensä	10	100,00%
JOHDETTAVAT	f	%	JOHDETTAVAT	f	%
1 Ei ollenkaan tärkeä	1	2,27%	1 Ei ollenkaan tärkeä	2	4,55%
2 Ei kovin tärkeä	2	4,55%	2 Ei kovin tärkeä		0,00%
3 Melko tärkeä	4	9,09%	3 Melko tärkeä	8	18,18%
4 Jossain määrin tärkeä	19	43,18%	4 Jossain määrin tärkeä	14	31,82%
5 Erittäin tärkeä	17	38,64%	5 Erittäin tärkeä	20	45,45%
Tieto puuttuu	1	2,27%	Tieto puuttuu		
Yhteensä	44	100,00%	Yhteensä	44	100,00%
RAKENTEELLISEN SOSIAALITYÖN TOIMINTAMAHdollISUUKSIEN TUNTEMUS JA TOTEUTTAMINEN					
JOHTAVAT	f	%			
1 Ei ollenkaan tärkeä					
2 Ei kovin tärkeä					
3 Melko tärkeä					
4 Jossain määrin tärkeä	5	50,00%			
5 Erittäin tärkeä	5	50,00%			
Tieto puuttuu					
Yhteensä	10	100,00%			
JOHDETTAVAT	f	%			
1 Ei ollenkaan tärkeä	1	2,27%			
2 Ei kovin tärkeä	2	4,55%			
3 Melko tärkeä	6	13,64%			
4 Jossain määrin tärkeä	13	29,55%			
5 Erittäin tärkeä	22	50,00%			
Tieto puuttuu					
Yhteensä	44	100,00%			



Liite 9. Esimerkki avovastausten sisällönanalyysin myötä syntyneestä luokituksesta

KYSYMYS 14 B: SOSIAALITYÖN JOHTAJAN SUBSTANSSIOSAAMISESSA  
HAVAITUT PUUTTEET TAI KEHITTÄMISKOHDAT

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
V4: ”Johtajat (tässä kohtaa ylilääkärit) eivät tiedä sosiaalityön sisäl- löstä. On vai- kea johtaa työtä, josta ei tiedä mitään.”	Esimiehen koulutus- taustasta johtuva osaamisen puute	Esimiehen koulutus ter- veydenhuolto- alalta	Täydelli- nen asian- tuntijuu- den puute	Puutteet sosi- aalityön johta- jan substanssi- osaamisessa	Sosiaali- työn johta- misen sub- stanssi- osaami- sessa havaitut puutteet ja kehittämis- kohdat
V6: ”Jos yli- lääkäri lä- hiesimiehenä tietäisi edes so- siaalialaa pe- ruskäsitteet niin siitä voisi aloittaa”	Esimiehen koulutus- taustasta johtuva osaamisen puute	Esimiehen koulutus ter- veydenhuolto- alalta	Täydelli- nen asian- tuntijuu- den puute	Puutteet sosi- aalityön johta- jan substanssi- osaamisessa	
V7: ”Esimie- hen ollessa lää- käri, ei hänellä ole lainkaan sosiaalityön asiantuntija- osaamista”	Esimiehen koulutus- taustasta johtuva osaamisen puute	Esimiehen koulutus ter- veydenhuolto- alalta	Täydelli- nen asian- tuntijuu- den puute	Puutteet sosi- aalityön johta- jan substanssi- osaamisessa	
V9: ”Ammatil- linen esimies puuttuu koko- naan”	Ei sosiaali- työntekijää esimiehenä	Ammatillista esimiestä ei ole	Täydelli- nen asian- tuntijuu- den puute	Puutteet sosi- aalityön johta- jan substanssi- osaamisessa	
V54: ”Keski- johdossa ter- veydenhoi- toalan koulu- tuksen saa- neita, eivät tunne riittä- västi sosiaali- työtä”	Esimiehen koulutus- taustasta johtuva osaamisen puute	Esimiehen koulutus ter- veydenhuolto- alalta	Täydelli- nen asian- tuntijuu- den puute	Puutteet sosi- aalityön johta- jan substanssi- osaamisessa	